

LE VIRTÙ «CARDINALI» DEL «REVENUE MANAGER»*

SPUNTI DI RIFLESSIONE SULLA MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE AZIENDALE

di Marcantonio Ruisi¹, Gianni Di Fede² e Vincenzo Fasone³

¹ Università degli Studi di Palermo

mruisi@unipa.it

² Università degli Studi di Palermo

difedegianni@hotmail.com

³ Università Kore di Enna

vincenzo.fasone@unikore.it

ABSTRACT

This paper aims to better understand the behaviour of revenue manager in terms of virtuosity. Virtuous behaviours, i.e. those acts aimed at the «good» in its various aspects, qualifying the ethical conduct of people in general and, so far as relevant, in particular that of managers. The latter also influence the fulfilment of corporate purposes. Acting in the right way, i.e. virtuously, requires knowledge of the functions, and consequently of the different tasks belonging to a specific role. It requires also the attainment of objectives assigned, verifying the intrinsic goodness and that of the means available. Furthermore, a good manager should not leave out the circumstances in which the entrepreneurial action takes place. In light of the above, these findings illustrate certain ideal and desirable behaviours of a revenue manager, in terms of prudence, justice, fortress and temperance. Empirical evidences have been considered in order to find out which problems and difficulties arise in regards to the theoretical proposition presented. The considerations proposed and the practical evidences underlined the importance of rethinking and reinterpreting the processes of performance measurement based on a pervasive ethical of virtues to support a sustainable development of the lodging industry in the medium long term.

* Sebbene il presente contributo sia frutto di una riflessione comune, il prof. Marcantonio Ruisi è autore dei paragrafi 1, 3 e 6; il dott. Vincenzo Fasone è autore dei paragrafi 2 e 4; il dott. Gianni Di Fede è autore del paragrafo 5. L'Appendice è stata elaborata congiuntamente dal prof. Ruisi e dal dott. Di Fede.

1. IL RUOLO DELLE «VIRTÙ MANAGERIALI» NEL PERSEGUIMENTO DEL SUCCESSO AZIENDALE

La letteratura economico-aziendale ha fornito, e continua a fornire ad oggi¹, una nutrita rassegna di contributi direttamente e indirettamente volti a definire il concetto di successo aziendale, o almeno a enuclearne varie caratteristiche. Un denominatore comune, al limite ricorrente, nell'ambito dei menzionati contributi è quello che riconduce il successo alla realizzazione della specifica *mission* che l'azienda si è data; in via immediata, si riconduce alla realizzazione dell'oggetto sociale, in ultima istanza al perseguimento del fine istituzionale generale della sopravvivenza e dello sviluppo dell'azienda nel lungo termine, comunque da realizzare in vista del soddisfacimento dei bisogni umani². Adesso chiediamoci: qual è il più profondo bisogno umano da soddisfare? più radicale di quelli materiali, di sicurezza, di consenso, ecc.? Aristotele direbbe, in ultima analisi, ciò che veramente interessa l'uomo e che fonda ogni sua azione (per noi anche quella imprenditoriale e professionale in genere) è la ricerca della felicità, quella profonda da non confondere con il mero piacere, piuttosto quella che può essere interpretata come realizzazione di sé come persona. Non dobbiamo essere timidi nel riconoscere che le aziende sono allora strumenti perché i diversi soggetti, direttamente e indirettamente coinvolti (imprendito-

¹ Sul tema cfr., tra gli altri, R. Corticelli, *La crescita dell'azienda*, Milano, Giuffrè, 1984; AA.VV., *Valori imprenditoriali e successo aziendale*, Milano, Giuffrè, 1986; V. Coda, *L'orientamento strategico dell'impresa*, Torino, UTET, 1988; V. Coda, *Creatività e sviluppo dell'impresa*, Milano, Giuffrè, 1991; D. Boldizzoni, *Strategie di sviluppo dell'impresa minore*, Milano, Guerini e associati, 1993; C. Sorci, *Dall'assistenzialismo allo sviluppo. Il riorientamento dell'azienda pubblica*, Torino, Giappichelli, 1995. R. Ferraris Franceschi, *Modello di crescita esterna e fattori di sviluppo della piccola azienda*, in AA.VV., *Validità del capitale di rischio e fattori di sviluppo delle piccole e medie aziende*, Bologna, CLUEB, 1997, 55-78; M. Confalonieri, *Lo sviluppo e la dimensione dell'impresa*, Torino, Giappichelli, 1998; C. Vergara, *Il contributo della programmazione e del controllo al governo «consapevole» delle aziende*, Milano, Giuffrè, 2004; M. Ruisi, *Analisi strategica. Per una delle determinanti del successo aziendale*, Milano, Giuffrè, 2005.

² L'azienda, secondo Gino Zappa (1957), è «un istituto economico atto a perdere che per il soddisfacimento dei bisogni umani, ordina e svolge in continua coordinazione, la produzione, l'acquisizione e il consumo di ricchezza».

re, manager, lavoratori, consumatori finali, vari interlocutori sociali), possano raggiungere la felicità; in caso contrario esse falliscono la loro *mission*. Sempre in accordo con Aristotele³, un ruolo chiave per raggiungere detta felicità viene rivestito dalle virtù, le quali si riferiscono a determinate qualità del soggetto il cui possesso permette, infatti, il raggiungimento dell'*eudaimonia*, cioè dello star bene e dell'agire bene stando bene (beatitudine, felicità, prosperità). Come ricorda MacIntyre, al di là di una mera interpretazione strumentale della virtù aristotelica come mezzo per conseguire il fine del bene per l'uomo, va chiarito che detto bene è da intendere come «[...] un'intera vita umana vissuta nel modo migliore, e l'esercizio delle virtù è una parte necessaria e fondamentale di una vita del genere, non un semplice esercizio preparatorio per assicurarsela»⁴. Si potrebbe dire che l'esercizio stesso di comportamenti virtuosi proietta il soggetto verso la felicità rendendolo già felice secondo gradienti di felicità maggiori con l'intensificarsi della virtù del suo agire⁵.

Ricollegandosi al pensiero aristotelico, la tradizione medievale tomista afferma che «con il termine 'virtù' (*virtus* in latino) generalmente si intende un'abitudine (*habitus*), cioè una disposizione ferma e costante ad agire bene: è un'inclinazione al bene che si è consolidata, tanto che il virtuoso è portato ad agire bene [...] con spontaneità, anzi, con vivo piacere»⁶.

³ Valga il rinvio ad Aristotele, *Etica nicomachea*, Milano, Bompiani (RCS Libri), 2000.

⁴ A. MacIntyre, *Dopo la virtù. Saggio di teoria morale*, Roma, Armando, 2007.

⁵ Quanto riproposto all'inizio del presente paragrafo riprende in sintesi i contenuti di M. Ruisi, *Misurare le virtù in azienda. Verso una prospettiva di riqualificazione degli indicatori del successo aziendale*, in corso di pubblicazione su *Annali della Facoltà di Economia Università di Palermo* (2010); già presentato in prima versione con il titolo *Measure entrepreneurial virtues: towards a new perspective for the indicators of corporate success*, al 23rd EBEN Annual Conference *Which values for which organisations*, Trento, 9-11 September 2010; con il titolo *Misurare le virtù in azienda. Verso una prospettiva di riqualificazione degli indicatori del successo aziendale*; al II Convegno Nazionale SIDREA 2010 *I risultati aziendali: significato, misurazione, comunicazione*, Università degli Studi di Napoli Federico II, 1-2 dicembre 2010.

⁶ B. Mondin, *Etica e Politica. Manuale di filosofia sistematica*, Bologna, Edizioni Studio Domenicano, 2000, 121.

È evidente che la spontaneità richiamata è una condizione da conquistare attraverso un esercizio costante che richiede sforzo, impegno, abnegazione e che mai potrà essere considerata permanentemente conseguita, ammettendosi possibili regressioni.

Volendo ricondurre il tema delle virtù all'ambito dell'economia aziendale e in prima istanza al comportamento del management, si rileva l'esigenza di riportare le virtù morali riferibili a qualunque contesto (propriamente, virtù *naturali*), a quello specifico in oggetto (da cui sia consentito, virtù *manageriali*); queste ultime favoriscono il più integrale sviluppo del soggetto attore e – direttamente e/o indirettamente – di quello destinatario o comunque portatore d'interesse (*stakeholder*); d'altro canto, ciò realizzando, favoriscono il miglioramento dell'*intrapresa economica*, vale a dire l'economia della singola azienda e in potenza delle dinamiche relazionali a questa connesse e del più ampio mercato di riferimento⁷.

Quanto proponiamo in questa sede è, di fatto, un'etica aziendale delle virtù (o meglio a partire dalle virtù), ossia una prospettiva etica trasversale e capillare del fare impresa che, in quanto prospettiva trasversale si costituisce come trama del divenire quotidiano, nel caso in specie e in quanto capillare, investe il vissuto dei molteplici comportamenti manageriali, vale a dire delle azioni ordinariamente messe in atto, appunto, dal management dell'azienda. Lungi dal relegare l'etica a una dimensione specifica del successo, la stessa viene proposta come qualifica implicita del successo *tout court*, cioè competitivo, reddituale e sociale⁸. Così non avviene, invece, tutte le volte in cui l'etica riceve in azienda un'attenzione specifica e particolare; pensiamo a quelle aziende che sostengono iniziative filantropiche, salvo poi sviluppare cicli produttivi al limite (se non oltre) la sostenibilità ambientale. Il ricorso all'etica non può divenire occasione per giustificare comportamenti che in tempi e spazi diversi etici non sono! Un'etica delle virtù che impronta l'agire aziendale

⁷ Sulle cui finalità e modalità di funzionamento incidono non solo l'azione imprenditoriale delle imprese e delle loro organizzazioni reticolari, ma ovviamente anche le politiche istituzionali dei governi nazionali e internazionali e degli organismi riconducibili al cosiddetto *terzo settore*.

⁸ Sulle tre dimensioni dello sviluppo aziendale cfr. Coda (1988).

è un'etica che sprona, che appassiona verso comportamenti orientati al bene dell'azienda, delle persone direttamente e indirettamente coinvolte e variamente interessate, in ultima analisi al bene comune; tutto ciò, in antitesi a un'etica del rispetto della norma (altrimenti, delle sanzioni o delle pubbliche disapprovazioni), se non a un'«etica» della giustificazione, della compensazione, del ben-apparire, dell'essere bene-detti.

Sono i comportamenti virtuosi, quindi protesi al bene nelle sue varie declinazioni, che qualificano eticamente l'agire delle persone in genere e, per quanto qui rileva, quello dei manager. Per un manager agire bene – virtuosamente – richiede certamente conoscere la funzione da espletare, quindi i compiti relativi al ruolo esercitato, raggiungere gli obiettivi assegnati verificandone la bontà intrinseca e quella dei mezzi a disposizione, senza tralasciare le circostanze nelle quali si svolge l'azione. Significa operare impegnando comportamenti, improntati a specifiche virtù, *in primis*, quelle cosiddette «cardinali» della prudenza, giustizia, forza e temperanza, cui far seguire virtù collegate e virtù terze; significa comportarsi consapevolmente in maniera virtuosa sforzandosi di rafforzare nei fatti ogni specifica virtù, senza perdere di vista le relative connessioni sistemiche, quindi le relazioni di rinforzo che esistono tra le virtù stesse. Se il successo si misura in termini di risultati quali-quantitativi, prevalentemente riferiti a un orizzonte di medio/lungo termine, detti risultati sono frutto di comportamenti a vario titolo virtuosi, comportamenti prodromici di un successo duraturo, di un'impresa economico-aziendale che possa consentire, in ultima analisi, il raggiungimento della piena felicità (beatitudine). In questi termini, la virtù si concretizza nel rispettare/promuovere la funzione specifica svolta e, ciò facendo, nel rispettare/promuovere la *mission* aziendale, quindi rispettare/promuovere se stessi e gli altri.

Prima di proporre un set di comportamenti virtuosi idealtipici rispetto al profilo professionale qui considerato del *revenue manager*, a partire dai quali riflettere sul grado di virtuosità della specifica azione manageriale, al fine di migliorarne l'efficacia nel tempo, quindi in ultima istanza al fine di supportare l'azienda verso il successo come sopra definito, si ritiene doveroso proporre un identikit del profilo in oggetto, ricostruito a partire da alcuni rilievi operati in letteratura e da taluni riscontri con *opinion leader*.

2. IL CONTRIBUTO DEL «REVENUE MANAGEMENT» PER IL CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI AZIENDALI E LA FIGURA DEL «REVENUE MANAGER»

Il *revenue management* è un sistema – secondo una delle definizioni accettate – in grado di supportare i processi decisionali d'azienda al fine di «vendere il giusto servizio, al giusto prezzo, al giusto cliente, al momento più opportuno» combinando politiche di *pricing* e di gestione della capacità⁹. In altri termini, è una tecnica gestionale che permette di allocare indistinte unità di capacità produttiva presso la domanda di mercato, in modo da massimizzare le vendite aziendali.

Intorno alla seconda metà degli anni '80, a causa della crescente competitività e volatilità delle condizioni di mercato evidenziate nel settore alberghiero, il *revenue management* (RM), ad opera di alcune delle maggiori catene internazionali, approdò nel settore dell'ospitalità, dove si cercarono di replicare le tecniche di successo del settore aereo. Infatti, a introdurre e sviluppare tali tecniche, sotto la denominazione di *yield management* (YM), furono dapprima le compagnie aeree statunitensi e ciò a seguito del processo di *deregulation* cui il settore andò incontro.

Superate le iniziali reticenze, il RM o YM¹⁰ è divenuto gradualmente uno degli strumenti operativi di maggior importanza per il perseguimento della massimizzazione dei ricavi di vendita delle strutture turistico-ricettive.

Oggi, la ricerca sperimenta sempre nuove e più sfidanti applicazioni del RM e ambiti aziendali di relativamente recente applicazione sono rappresentati da: ristorazione, aziende di noleggio auto, cinema, *broadcasting companies*, *cruise operators*, ospedali, ecc.

Il *revenue management* o (*yield management*) è stato variamente definito da tecnici e ricercatori, tuttavia solo attraverso una lettura integrata

⁹ Cfr. tra gli altri S.E. Kimes, The basics of Yield Management, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* (1989), 30 (3): 14-19; S.E. Kimes, Yield Management: a tool for capacity-constrained service firms, *Journal of Operations Management* (1989), 8 (4): 348-363.

¹⁰ In questa sede i termini *revenue management* e *yield management* vengono, di fatto, usati come sinonimi.

delle diverse definizioni è possibile coglierne appieno la sua multidimensionalità e sistematicità. Tra le definizioni più significative ricordiamo le seguenti:

Lo yield management consiste nel ricorso all'uso di sistemi informativi e strategie di prezzo al fine di allocare la giusta unità di prodotto/servizio, al giusto cliente, al giusto prezzo, al momento più opportuno;¹¹

Lo yield management è una tecnica di massimizzazione dei ricavi di vendita di risorse deperibili, come le camere d'albergo, controllando prezzi ed inventario in una tensione al continuo miglioramento del servizio;¹²

Lo yield management è la risultante dalla fusione tra sistemi di tecnologia informatica, probabilità, statistica, teoria organizzativa, esperienza e conoscenza del business.

Dalla considerazione delle precedenti definizioni emergono chiaramente i caratteri fondamentali e gli aspetti funzionali del sistema di RM. Si tratta, dunque, di una tecnica volta a massimizzare i ricavi, controllando i prezzi, la disponibilità delle giacenze e le vendite.

Come è già stato detto, le prime a sperimentare tale tecnica furono le grandi compagnie aeree americane allorché giunsero alla conclusione che l'occupazione (*occupancy*) e il prezzo medio, tradizionalmente ritenuti obiettivi inconciliabili e legati da un inevitabile *trade-off*, potevano e dovevano essere perseguiti congiuntamente attraverso la massimizzazione del RevPATI¹³.

¹¹ Kimes (1989a). Traduzione dall'originale: «Yield Management is the application of information systems and pricing strategies to allocate the right capacity to the right customer at the right price at the right time».

¹² Le ultime definizioni sono entrambe mutate da W.H. Lieberman, *Debunking the myths of yield management, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* (1993), 34 (1). Traduzione dall'originale: «Yield Management is the practice of maximizing profits from the sale of perishable assets, such as hotel rooms, by controlling price and inventory and improving service»; «It is a melding of information-systems technology, probability, statistics, organizational theory and business experience and knowledge».

¹³ Acronimo di *Revenue per Available Time-based Inventory Unit*, è un indice di ricavo calcolato come rapporto tra i ricavi totali e le unità dell'inventario disponibili per la

I requisiti riferiti al settore di operatività, la cui presenza è indizio di un elevato potenziale di applicabilità e di successo del RM, sono i seguenti:

1. capacità di offerta relativamente fissa;
2. domanda variabile e stocastica;
3. domanda segmentabile;
4. prodotti non immagazzinabili;
5. prodotti vendibili in anticipo rispetto al consumo;
6. struttura dei costi adeguata¹⁴.

L'industria turistica non ha colto immediatamente gli enormi vantaggi derivanti dall'applicazione delle tecniche di *yield*; gli albergatori, infatti, sempre orientati dai tradizionali concetti di servizio, gentilezza e fedeltà della clientela, hanno tardato a comprendere le conseguenze finanziarie negative derivanti dalla mancata occupazione di una stanza. Solo la crescente dinamica competitiva, esacerbando i vincoli finanziari, ha spinto le aziende ad adeguarsi gradualmente all'idea della «gestione del rendimento».

Indubbiamente, il settore alberghiero – possedendone i necessari requisiti – rientra a pieno titolo tra i migliori campi di applicabilità delle tecniche in questione.

In questo contesto, compito precipuo del RM è quello di aumentare il ricavo medio per camera (*Average Room Rate*) e il tasso di occupazione della struttura ricettiva, aiutando il management dell'albergo nella scelta del cliente e del prezzo al quale offrire i propri servizi.

Funzionalmente all'ottimizzazione della *performance* economica dell'azienda, le tecniche di *yield* si prefiggono di massimizzare due indici di notevole rilevanza:

vendita. Tale indicatore consente di coniugare entrambi gli obiettivi: rispettivamente, il miglioramento del tasso di occupazione e del prezzo medio di vendita.

¹⁴ La rigidità tipica della struttura produttiva di un'azienda alberghiera implica, sul versante dei costi, una netta prevalenza della quota parte dei costi fissi su quella dei costi variabili. Ne consegue una struttura dei costi caratterizzata da alti costi marginali di produzione, in gran parte fissi, e bassi costi marginali di vendita, prevalentemente variabili. Il livello molto contenuto dei costi marginali di vendita rende flessibili le politiche di prezzo, permettendone un tempestivo adeguamento ai livelli attesi della domanda in piena coerenza con le logiche di RM.

- a. La percentuale di *yield* (*Yield Percentage*), formalizzata da Orkin¹⁵ nel seguente rapporto: R_r/R_p – dove a numeratore risulta il ricavo effettivamente realizzato (R_r) dal reparto camere, mentre a denominatore troviamo il ricavo potenziale (R_p) di tale reparto, ovverosia il ricavo ottenibile dalla vendita dell'intera capacità produttiva al *full price* (tariffa massima applicabile o *rack rate*)¹⁶.
- b. Il cosiddetto RevPAR¹⁷ (*Revenue per Available Room*) che misura il ricavo medio per camera disponibile, calcolabile come rapporto: R_t/C_t – dove a numeratore individuamo il totale dei ricavi generati (R_t) e a denominatore il numero totale di camere (C_t) disponibili nella struttura.

Quest'ultimo è un indice dotato di grande significatività, poiché, prendendo in considerazione l'intera capacità aziendale (quindi anche le stanze non vendute e quelle fuori servizio), ci offre l'opportunità di valutare l'albergo in relazione a entrambi gli obiettivi di occupazione e di prezzo medio ottenuto.

Come si può osservare nella *Figura 1*, il processo di RM procede per fasi successive partendo dalla segmentazione del mercato che conduce alla scelta delle idonee strategie di *pricing*, sino a giungere alla vendita del servizio, passando attraverso una fase di previsione della domanda e di valutazione sulle scelte inerenti la gestione della capacità aziendale.

¹⁵ E.B. Orkin, Boosting your bottom line with Yield Management, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* (1988), 28 (4).

¹⁶ Parte della dottrina ritiene che la formula di Orkin sia priva di significatività oltre che restrittiva. In primo luogo, perché individua l'obiettivo di ricavo potenziale in corrispondenza del *rack rate*, mentre tale prezzo viene fatto pagare in ultima istanza solamente ai pochi «ultimi arrivati». Tale limitazione del criterio di calcolo conduce a cifre di *yield*, il più delle volte, irrisorie e scarsamente significative. Ad un'analisi più profonda l'indice in esame appare anche restrittivo in quanto include nel computo solamente i ricavi generati dal reparto camere trascurando di considerare i costi variabili di fornitura del servizio e gli altri ricavi realizzati dall'azienda (ad esempio, dal *food & beverage*). In proposito cfr. D. Lee-Ross - N. Johns, Yield Management in hospitality SMEs, *International Journal of Contemporary Hospitality Management* (1997), 9 (2).

¹⁷ Il RevPAR è l'equivalente del RevPATI applicato al settore turistico-ricettivo.

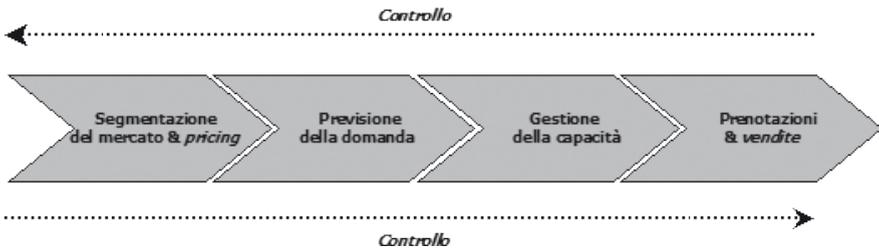


Fig. 1
Schema generale del processo di RM (YM).

L'intervento dei manager, in tale processo d'implementazione, assume un ruolo di rilevante importanza, soprattutto per ciò che concerne il controllo delle determinazioni alle quali si è pervenuti durante il processo. Tramite un meccanismo di *feed-back* e di *feed-forward*, infatti, fase per fase si devono rivedere le previsioni fatte alla luce delle nuove acquisizioni.

Ruolo preminente in tale processo è svolto dal cosiddetto *revenue manager*.

Il *revenue manager*, è una professionalità che nasce e si sviluppa in seguito alla diffusione delle tecniche di RM nel settore aereo. Tra i compiti principali di tale *manager*, vi è, senza dubbio, il coordinamento del team di collaboratori che – all'interno della struttura aziendale – si occupa specificamente dell'implementazione del sistema di *yield* al fine di raggiungere la migliore gestione del rendimento aziendale.

Evidenze empiriche¹⁸ mostrano come nelle strutture che applicano il RM a un medio livello¹⁹ è mediamente presente la figura del *revenue manager*.

In alcune strutture, prevalentemente nell'ambito di catene alberghiere internazionali, la figura del *revenue manager* è costituita *ad hoc*, in

¹⁸ Cfr. V. Fasone, L'implementazione delle tecniche di «yield management» negli hotel di Palermo. Analisi preliminare, *Annali della Facoltà di Economia Università di Palermo* (2007), anno LXI, ISSN 1827-8388.

¹⁹ Si fa riferimento alla classificazione proposta da uno studio condotto da Arthur Andersen per conto della Commissione Europea (1997) che identifica tre livelli d'uso dello YM negli hotel italiani.

altre strutture dove tale ruolo è presente, a volte è svolto dal capo ricevimento, in altri casi è lo stesso direttore d'albergo ad avere tale compito.

Tali considerazioni sono supportate da quanto si afferma nel *General Report* della Commissione Europea.

I tre livelli di implementazione dello YM (altrimenti RM), presenti nel *Report* (basso, medio, alto), infatti, influenzano il configurarsi dei compiti del *revenue manager*.

A un basso livello d'uso dello YM (soprattutto nelle PMI indipendenti) si riscontra una presenza del *revenue manager* non ben definita. A un medio livello, cioè in corrispondenza di un buon grado di sofisticazione (soprattutto nelle catene nazionali italiane e in qualche hotel indipendente), la figura è presente con dei compiti ben definiti, ma spesso può coincidere con altre figure in organigramma. A un alto livello d'uso, soprattutto in alcune strutture affiliate a catene internazionali, il *revenue manager* è una figura creata *ad hoc*.

Alla luce di queste considerazioni, è possibile suddividere la funzione del *revenue manager*²⁰ in almeno dieci macro-aree, ed è proprio all'interno di tali aree che si gioca la bontà del comportamento idealtipico di cui ci si occuperà nei successivi paragrafi del presente lavoro.

1. *Segmentazione della domanda*: il processo di segmentazione tende alla formazione di taluni raggruppamenti di clientela accomunati dal medesimo comportamento di acquisto, e, quindi, potenzialmente raggiungibili attraverso simili politiche commerciali. Le variabili che vanno prese, di volta in volta, in considerazione sono sia endogene che esogene. L'obiettivo è quello di pervenire a una segmentazione per strati che parta da un primo grande livello – clienti individuali piuttosto che gruppi – e termini con tanti sotto-livelli quante sono le necessità di studio.
2. *Segmentazione del prodotto*: l'individuazione di vari segmenti di domanda ha un senso solo laddove a questa si abbinano un'altrettanto accurata segmentazione di prodotto. Vi sono diverse scelte da dover compiere. La prima è imputabile solo in fase di progettazione della struttura e riguarda la possibilità di optare tra una struttura ricettiva

²⁰ Sul più ampio tema si rinvia a G. Di Fede, *Into the hotel revenue management. History & Forecast*, in *Turistica* (2010), Volume unico: 143-152.

standardizzata, piuttosto che una differenziata (si parla di tipologie di camere, metri quadrati, ecc.). La seconda, invece, è modificabile *in itinere* e riguarda l'individuazione di almeno tre tipologie di camera da presentare ai vari segmenti di mercato. Tale scelta è propedeutica a una serie di variabili che riguardano non solo i ricavi attesi, ma anche i costi dell'erogazione di un determinato *layout* di camera.

3. *Pricing*: le politiche tariffarie dovrebbero essere al più tante quanti sono i vari segmenti individuati. In questo contesto è opportuno dire che le strategie tariffarie vanno definite almeno per i clienti individuali (*leisure e business*), per i gruppi (*leisure e business*) e, infine, per le compagnie aeree (laddove queste siano presenti).
4. *Reporting*: i dati sensibili che vengono divulgati ai vari livelli manageriali e agli istituti di statistica territoriali sono concepiti e aggiornati dal *revenue manager*.
5. *Previsioni*: è fondamentale che il RM effettui delle previsioni accurate dei flussi di ricavi futuri. Tali previsioni sono utili sia ai fini di una corretta organizzazione aziendale, sia per un'attenta lettura delle dinamiche future. Queste ultime influiscono sul valore di mercato dell'azienda, laddove questa sia quotata, e determinano l'ammontare degli investimenti strutturali e in risorse umane di medio termine.
6. *Analisi degli scostamenti*: effettuate le previsioni, siano esse di breve o di lungo periodo, segue l'analisi dello stato aziendale. In pratica, si tratta di effettuare dei riscontri periodici che permettano di osservare l'andamento del *business* e porre in atto le dovute azioni correttive.
7. *Attività di benchmarking*: la bontà di una strategia non si gioca soltanto entro le mura aziendali (trend storici), ma soprattutto rispetto all'andamento del mercato. Il *revenue manager* è chiamato alla costruzione di uno scenario competitivo, contro cui confrontare nel tempo e nello spazio la propria performance.
8. *Rapporti commerciali*: tutti i rapporti con gli attori necessari alle varie attività che attengono ai ricavi, vengono gestite dal RM. Si pensi ai partner strategici, come le agenzie di viaggio online, e ai fornitori degli strumenti tecnici che quotidianamente vengono utilizzati.
9. *Riunioni interne*: ogni settimana vengono riuniti i capi reparti della struttura per costituire delle vere e proprie tavole rotonde, in cui si discute sia dello storico, sia dell'andamento prospettico.

10. *Manutenzione dei sistemi operativi*: la gestione e il monitoraggio dei sistemi operativi – i *software* di inserimento tariffe (c.d. *channel managers*), il gestionale operativo, ecc. – spetta al *revenue manager* al fine di tutelare il corretto funzionamento dei raccordi tra la strategia e i tecnicismi utili a traslarla operativamente.

3. LE VIRTÙ «CARDINALI» DEL «REVENUE MANAGER» E TALUNI POSSIBILI COMPORTAMENTI VIRTUOSI IDEALTIPICI

Ricostruito l'identikit di un *revenue manager*, quindi le sue funzioni e i suoi compiti, abbiamo ritenuto opportuno declinare innanzitutto le virtù *cardinali*, quelle considerabili di maggior rilievo, della prudenza, giustizia, forza e temperanza²¹ al profilo manageriale considerato, di volta in volta anticipando una breve definizione della virtù in oggetto.

3.1. Prudenza

La prudenza è la virtù che, partendo dalla conoscenza della realtà, permette di compiere il bene. La prudenza favorisce la scelta dei mezzi idonei per il conseguimento del fine, in ultima analisi della propria realizzazione. La prudenza consente di applicare i principi generali al caso specifico orientando la decisione e, a valle, l'azione²².

Con riferimento al profilo di un *revenue manager* la prudenza può essere declinata, tra l'altro, nei seguenti comportamenti:

1. Conoscere i principi generali di funzionamento di un'azienda di servizi e in particolare di una azienda alberghiera.
2. Avere consapevolezza della *vision* aziendale (idea approssimativa di cosa sarà l'azienda nel lungo termine), delle sue finalità generali di lungo periodo e degli obiettivi generali di breve periodo.

²¹ Il tema delle virtù, propriamente di quelle imprenditoriali, oltre che in Ruisi (2010), è sviluppato anche in M. Ruisi, *Antropologia ed etica aziendale. Note in tema di trascendentali e virtù imprenditoriali*, Milano, Giuffrè, 2009.

²² Cfr. J. Pieper, *La prudenza*, Brescia - Milano, Morcelliana - Massimo, 1999; ed. orig. *Traktat über die Klugheit*, München, Kösel, 1965.

3. Conoscere le caratteristiche specifiche del sistema di prodotto (con le sue articolazioni in aree e sub-aree d'affari), quindi la funzione d'uso assoluta (bisogni ricercati dal target che il prodotto nelle sue menzionate articolazioni può soddisfare), il target destinatario (attuale e potenziale) e i fattori che possono condizionarne l'opzione d'acquisto, le modalità di erogazione del servizio, la struttura dei costi del servizio erogato, le possibili forme di comunicazione del prodotto, le alternative di prezzo da definire a partire dalle caratteristiche del prodotto, della sua struttura di costo, del prezzo dei prodotti concorrenti (cfr. punto 5) e della sensibilità del target alle variazioni di prezzo.
4. Attivare meccanismi di *timing* che consentano di monitorare l'andamento delle vendite e la connessa gestione «scorte» di servizio, cioè dell'invenduto.
5. Conoscere le caratteristiche della propria struttura organizzativa; la dotazione di risorse e competenze aziendali su cui l'azienda può contare; le procedure amministrative/informative aziendali.
6. Conoscere i partner (loro comportamenti, loro risorse, competenze e comportamenti passati, presenti ed eventualmente futuri) e il contenuto dei rapporti (condizioni contrattuali con fornitori di beni e servizi, accordi/convenzioni con clienti intermediari e business, protocolli con associazioni non profit e P.A., ecc.)
7. Conoscere le caratteristiche del proprio sistema competitivo in particolare dei concorrenti diretti (al limite anche indiretti) e i loro comportamenti, passati, presenti e le possibili strategie future.

Una virtù, tra le altre, collegata alla prudenza è l'*eubulia*; essa riguarda la buona deliberazione conseguente a un'accurata disamina dei diversi aspetti collegati all'azione da compiere e a possibili nuove linee di condotta che portano il soggetto ad andare oltre il ricorso alla mera casistica.

3.2. *Giustizia*

Secondo Domiziano Ulpiano († 228 d.C.), la giustizia è la «volontà costante e perpetua di attribuire a ciascuno il suo diritto». Si distingue tra giustizia *commutativa*, *distributiva* e *legale*. In linea di principio, la pri-

ma regola il rapporto tra i singoli, la seconda quello del tutto sociale con il singolo, la terza quello del singolo con il tutto sociale²³. Rispetto alla realtà aziendale (e particolarmente per contesti nazionali contraddistinti da un significativo sistema di *welfare*), si vuole immaginare un rapporto di: giustizia commutativa per le relazioni tra azienda e dipendenti, tra azienda e vari attori economici, nonché tra azienda e soggetti (*stakeholder*) portatori di ulteriori e vari interessi non identificabili con quelli dello Stato; giustizia distributiva per ciò che concerne i doveri dello Stato nei confronti dell'azienda (così come dei singoli individui); di giustizia legale per i doveri dell'azienda (oltre che dei singoli individui) nei confronti dello Stato.

Riteniamo opportuno, in questa sede, approfondire il tema della giustizia commutativa (rapporto azienda→dipendente / attore competitivo / attore sociale), per riscontrarla nei comportamenti manageriali a partire da:

1. Evitare un ricorso all'*overbooking* oltre percentuali statisticamente provate di effettiva indisponibilità delle stanze.
2. Effettuare previsioni di vendita realistiche (ad esempio, non troppo ottimistiche).
3. Effettuare previsioni di costo realistiche (ad esempio, non troppo pessimistiche).
4. Realizzare una comunicazione trasparente nei confronti della clientela.
5. Rispettare gli accordi sottoscritti con i clienti (in particolare, *business*) e gli intermediari.
6. Rispettare le regole della concorrenza leale.
7. Fornire servizi realmente rispondenti a quelli pubblicizzati e contrattualmente venduti.
8. Non lasciare trasparire, soprattutto al cliente occasionale, trattamenti significativamente differenziati rispetto ad altre categorie di avventori.
9. Trasferire almeno in parte il *know-how* acquisito ad altri soggetti dell'organizzazione.

²³ Cfr. J. Pieper, *La giustizia*, Brescia, Morcelliana, 2000; ed. orig. *Über die Gerechtigkeit*, München, Kösel, 1965.

10. Riconoscere il merito dei risultati raggiunti ai soggetti che hanno contribuito a generarli.
11. Evitare la marginalizzazione di alcuni soggetti che sono coinvolti nel processo di *revenue management* con atteggiamenti potenzialmente qualificabili in termini di *mobbing*.

Virtù collegate alla giustizia che in certa misura la rafforzano sono, tra le altre, la *vidicatio* riferita al porre rimedio alle diffamazioni e che possiamo estendere comunque ai torti subiti; l'affabilità per qualificare le relazioni tra il personale interno; l'*epicheia* per correggere le norme allorquando il pedissequo rispetto può generare situazioni di mancato riconoscimento del giusto dovuto.

3.3. Fortezza

La fortezza è la virtù che rende capaci di affrontare tribolazioni e sofferenze senza cadere nell'angoscia e nella disperazione²⁴. La fortezza quindi non fa venire meno dall'impegno nel caso in cui motivazioni interne o esterne all'azienda dovessero mettere in dubbio l'opportunità di proseguire l'azione intrapresa, o l'attuazione di un progetto definito, quindi il perseguimento di un obiettivo prefissato.

1. Rifiutare, in casi di crisi, di vendere a prezzi troppo bassi e di riconoscere commissioni troppo alte che potrebbero compromettere la reputazione dell'azienda nel medio/lungo termine, se non la stessa economicità.
2. Accettare azioni di *voice* e comunque lamenti della clientela collegate alla vendita del servizio.
3. Accettare processi di innovazione del servizio offerto (contenuto, modalità distributiva, di comunicazione), delle procedure gestionali, dei rapporti di fornitura, dei partenariati, ecc.
4. Adottare le azioni suggerite dall'analisi degli scostamenti, vale a dire dal confronto tra dati a preventivo e a consuntivo, anche se ciò comporta modifiche a prassi e procedure aziendali consolidate nel tempo.

²⁴ Cfr. J. Pieper, *La fortezza*, Brescia - Milano, Morcelliana - Massimo, 2001; ed. orig. *Vom Sinn der Tapferkeit*, München, Kösel, 1963.

5. Predisporre strategie di difesa rispetto ad azioni concorrenziali sul prezzo e/o sulle specifiche di prodotto (funzioni d'uso), o sulle modalità distributive particolarmente aggressive.

Tra le virtù collegate meritano attenzione, per il rafforzamento della virtuosità del comportamento, la perseveranza nell'azione e la magnificenza nell'impegnarsi per obiettivi di *revenue* fattivamente ambiziosi.

3.4. *Temperanza*

La temperanza è la virtù che permette di regolare le passioni che tendono innanzitutto ai beni sensibili e indirettamente le tristezze connesse alla loro privazione²⁵. Per quanto qui rileva essa consente, soprattutto, di regolare l'operato dei soggetti in questione a partire dalla moderazione del piacere, della soddisfazione e dell'orgoglio per i risultati raggiunti/raggiungibili.

Comportamenti temperanti per il *revenue manager*, posso concretizzarsi nel:

1. Definire politiche di *pricing* che tengano conto dell'equilibrio economico-finanziario e quindi dei tempi effettivi di incasso dei ricavi (oltre che di pagamento dei costi).
2. Evitare di assumere rischi troppo elevati nel concedere condizioni eccessivamente vantaggiose a favore di un unico soggetto; piuttosto diversificare il rischio.
3. Definire le politiche di *selling* sulla base della reale conoscenza dello stato dei servizi interni (condizione reale delle stanze, delle risorse umane disponibili in termini quanti-qualitativi, ecc.).

Virtù collegate possono essere la mitezza nelle relazioni con il personale e la modestia nel presentare i risultati conseguiti.

Come accennato in precedenza, dobbiamo ricordarci che le virtù, lungi dall'esprimersi autonomamente e in maniera esclusivamente riflessiva (autoreferenziale), esercitano effetti sinergici le une sulle altre.

²⁵ Cfr. J. Pieper, *La temperanza*, Brescia - Milano, Morcelliana - Massimo, 2001; ed. orig. *Zucht una Mass. Über die vierte Kardinaltugend*, München, Kösel, 1964.

Identificati alcuni comportamenti idealtipici, l'auspicio è che detti comportamenti vengano consapevolmente posti in essere dai *revenue manager*, al fine di contribuire a un migliore, in quanto virtuoso, espletamento della funzione assegnata, quindi a un maggior successo aziendale. Il riscontro con detti comportamenti, se non con correlati indicatori all'uopo eventualmente identificati, auspichiamo possa stimolare, attraverso un *check-up* personale, un confronto tra comportamento teorico ed effettivo, indurre così a modifiche e aggiustamenti appunto comportamentali, in ultima istanza possa contribuire a migliorare la prestazione professionale e, a valle, la performance aziendale.

Di seguito e dopo brevi richiami metodologici, attraverso l'impiego congiunto di un questionario elaborato a partire dai comportamenti idealtipici menzionati, le cui domande concretizzano – *lato sensu* e di fatto – elementi di verifica (talora *in nuce* indicatori) di virtuosità; il racconto di aneddoti e storie aziendali; la testimonianza analitica (etero- ed auto-osservazione) da parte di chi è impegnato nel processo di *revenue management*, proponiamo un riscontro di campo, volto a evidenziare alcune buone pratiche e talune criticità che è possibile rilevare nella funzione specifica svolta, criticità che andrebbero superate in vista di migliorare la *performance* alberghiera.

4. BREVI RICHIAMI METODOLOGICI PER LA RICERCA DI CAMPO

In questa ricerca, dopo la definizione del quadro teorico di riferimento, sarà utilizzato un approccio induttivo.

Coerentemente alla pratica delle ricerche induttive, si lavorerà utilizzando prevalentemente dati qualitativi e si useranno vari metodi di raccolta dei dati al fine di stabilire diversi punti di vista sui fenomeni (triangolazione).

Si è sviluppata, dunque, una ricerca utilizzando un approccio *multi-metodo*, il quale permetterà di dar luogo a triangolazione di dati, cioè si utilizzeranno differenti metodi per la raccolta e l'interpretazione dei dati all'interno dello studio al fine di testare i risultati ottenuti e rafforzare la loro validità. In altri termini, si cercherà attraverso la triangola-

zione di aggirare il problema delle distorsioni provocate dal ricorso a uno specifico metodo, per ottenere una maggiore validità e attendibilità delle conclusioni.

In dettaglio, il progetto di ricerca si svilupperà attraverso tre differenti fasi:

- *survey* (tramite somministrazione di questionario);
- *narrazione* (tramite racconto di aneddoti e storie aziendali);
- *participant observation* (tramite etero- ed auto-osservazione diretta sul campo).

L'impostazione metodologica adottata in questa ricerca, dunque, ha privilegiato lo sviluppo della ricerca attraverso la somministrazione di questionari, la raccolta di testimonianze dirette e l'osservazione diretta sul campo.

Il questionario riportato in Appendice è stato formalizzato attraverso un set di domande volte a verificare la prossimità dei comportamenti manageriali adottati rispetto a quelli definiti idealtipici in linea con l'*identikit* di *revenue manager* tracciato. Le risposte al questionario sono state arricchite dal racconto di brevi storie e aneddoti di vita aziendale pertinenti con l'espletamento della funzione di *revenue manager* e dai rilievi operati attraverso circoscritte osservazioni dirette del comportamento di soggetti impegnati nel RM da parte di ricercatori, se non addirittura da parte di taluni manager dotati di appositi strumenti di auto-osservazione e analisi.

L'osservazione diretta sul campo è un metodo di ricerca che si inserisce nel più ampio ambito delle ricerche etnografiche (*ethnographic accounting research*). Questo metodo rappresenta una tecnica qualitativa e deriva dal lavoro dell'antropologia sociale del XX secolo. È una via efficace per comprendere come lavorano «dal di dentro» le organizzazioni.

Le ricerche etnografiche in generale presuppongono intensi periodi di osservazione *faccia a faccia* in un contesto naturale per lunghi periodi di tempo. L'obiettivo è quello di produrre una narrazione sistematica del comportamento e del sistema di idee degli attori in una particolare cultura, organizzazione, professione o comunità che include le loro concezioni, pratiche e interrelazioni (MacAloon, 1992).

L'idea centrale è quella di ottenere una quanto più possibile fedele conoscenza della comunità che la ricerca vuole descrivere. Ciò significa

che il ricercatore deve vivere «dentro» l'organizzazione a stretto contatto con i membri che la compongono per un periodo tale da poter fare esperienza in tempo reale di ciò che in un dato contesto avviene (Putman *et al.*, 1993). In tal modo la narrazione prodotta non può che essere frutto della conoscenza di dati di prima mano sullo specifico ambiente da parte del ricercatore impegnato nell'osservazione.

L'obiettivo sarà quello di interpretare e comprendere i comportamenti del *revenue manager* in termini di virtuosità e quindi di supporto al processo di miglioramento della performance aziendale.

Attraverso questo metodo il ricercatore tenta di osservare l'organizzazione come se egli stesso ne fosse parte. Secondo Gill e Johnson (1997), «ciò permette al ricercatore di condividere le esperienze della comunità non solo semplicemente osservando cosa sta succedendo ma anche provandole in prima persona».

Gli stessi autori hanno sviluppato una quadruplica categorizzazione del ruolo che il ricercatore può assumere. I ruoli sono: membro della comunità dal fine ignoto (*complete participant*), osservatore non noto alla comunità (*complete observer*), osservatore noto alla comunità (*observer as participant*), membro della comunità dal fine noto (*participant as observer*).

In questa ricerca, si adatterà il ruolo di «membro della comunità dal fine noto». Si riveleranno l'identità e lo scopo della ricerca e contemporaneamente si parteciperà allo svolgimento delle attività. Si farà ancora ricorso a un'auto-osservazione, vale a dire a un'analisi del proprio comportamento manageriale secondo una prospettiva di *check-up* personale, tenendo presente il set di comportamenti idealtipici in precedenza più volte richiamati.

5. OSSERVAZIONI A PARTIRE DAI COMPORAMENTI RISCONTRATI NELL'INDAGINE DI CAMPO

Si potrebbe iniziare il riscontro di campo in maniera suggestiva ... «c'erano una volta il prezzo, il cliente e il prodotto». Il prezzo, l'unico prezzo, era il frutto di una concertazione bilaterale tra il direttore d'albergo e il capo ricevimento, sulla base dell'utile che si voleva ottenere al

termine del periodo amministrativo, tenendo presenti i costi totali che negli anni passati la struttura aveva sostenuto per determinati livelli di occupazione. Il cliente, l'unica tipologia di clientela, lo si aspettava al *front desk* della struttura, quasi dovesse essere frutto del caso e non dell'atteso ritorno di un preciso sforzo commerciale. Il prodotto, l'unico prodotto, veniva concepito in modo statico per qualsiasi cliente, in termini di servizi offerti, di tipologia di camera, di condizioni di vendita e di canali di distribuzione.

L'esperienza di altri settori e l'applicazione delle regole di mercato che governano qualsiasi interrelazione tra domanda e offerta hanno spinto il settore dell'ospitalità verso nuovi orizzonti segnati dalla differenziazione del servizio, a fronte di richieste altrettanto eterogenee. Il tutto si traduce nell'ascesa di talune figure professionali demandate allo studio consapevole delle dinamiche della domanda, al fine di allocare tutti gli spazi a disposizione, generando livelli sempre maggiori di ricavi.

Sulla scorta delle riflessioni presentate ai paragrafi 2 e 3 di questo contributo, resta da comprendere quanto il comportamento di un *revenue manager* si possa definire prudente, giusto, forte e temperante. Quattro virtù cardinali, insieme ad altre collegate o comunque interrelate, possono sposarsi con un fine orientato alla massimizzazione dei ricavi? Se, come è stato detto, una virtù è la disposizione ben precisa e costante ad agire e operare bene, e se il bene in via immediata può essere interpretato nell'istituto economico chiamato albergo, nel soddisfare le esigenze – *lato sensu* – di ricettività espressa dagli ospiti della struttura, garantendo la sopravvivenza e lo sviluppo nel tempo, allora un *revenue manager* può adottare comportamenti prudenti, forti, giusti e temperanti, nella misura in cui la massimizzazione dei ricavi sarà fine-mezzo rispetto al soddisfacimento di detti bisogni, in ultima istanza al raggiungimento della felicità dei molteplici soggetti coinvolti nell'intrapresa economica.

In questo paragrafo verranno affrontate singolarmente le quattro virtù alla luce dell'esperienza diretta nel RM di diverse aziende alberghiere di chi scrive e di quella di altri soggetti osservati e variamente chiamati in causa nell'indagine di campo. Per tradurre nella realtà operativa ciascuna delle quattro virtù, verranno raccontati altrettanti

aneddotti che dimostrano il tipo di comportamento adottato in situazioni specifiche.

La *prudenza* non è soltanto la prima delle quattro virtù cardinali, ma è, altresì, il primo tassello che traduce la bontà dell'operato di qualsiasi manager. Conoscere e acquisire consapevolezza del contesto in cui si opera, sia interno che esterno, degli strumenti a disposizione, della struttura organizzativa e così via è necessario per il perseguimento del bene aziendale. Ripercorrendo in modo quasi fedele i comportamenti di tipo prudente di cui sopra, è possibile affermare che un *revenue manager* è chiamato ad adottare comportamenti prudenti; *in primis*, perché non può allocare sul mercato un servizio se non lo conosce e se non ne rispetta le caratteristiche, ossia l'intangibilità, la deperibilità, l'inseparabilità e la variabilità. In secondo luogo, non può decidere nessuna politica di vendita se sconosce la *vision* aziendale, nonché i suoi obiettivi di breve, di medio e di lungo periodo. A tal riguardo è bene precisare che le strategie alberghiere – *tout court* – di breve sono quasi sempre orientate a far crescere il GOP²⁶, ossia il reddito lordo finale dei reparti operativi, mentre quello del *revenue manager* si focalizza sul RevPAR, un indicatore che traduce contemporaneamente lo sforzo di far crescere i ricavi minimizzando l'invenduto. Ciononostante, quest'ultimo aspetto non sembra essere radicato nella *forma mentis* di ogni *revenue e/o general manager*. A dimostrazione di come uno stesso operato possa essere ritenuto dai soggetti coinvolti nei processi di management prudente o meno, segue un breve racconto di una situazione professionale in cui ci siamo imbattuti durante gli anni lavorativi in una delle più grandi e conosciute catene alberghiere internazionali.

L'annoso dilemma che vede lo scontro tra il RevPAR e l'ADR 27 è argomento di dibattito in quasi tutte le riunioni strategiche del management alberghiero. Mi ritrovai anch'io in una riunione di questo genere, allorquando presentai il budget dell'anno futuro e si discuteva sull'approvazione

²⁶ Il GOP è l'acronimo internazionale che sta per *Gross Operating Profit*.

²⁷ L'ADR è acronimo di *Average Daily Rate*, che tradotto significa «tariffa media giornaliera».

dello stesso. Bene, il budget prevedeva una riduzione dell'ADR a favore di un'occupazione più alta e di un RevPAR di ben dieci punti percentuali in più. La resistenza fu notevole, tant'è che ci vollero ben tre ore per far comprendere a persone che da decine di anni si occupavano di strutture ricettive, che il vero obiettivo di breve periodo è quello di accrescere il ricavo medio di ogni camera disponibile e non venduta. L'anno successivo portammo a casa un ricavo totale generato dalle camere tale che il GOP finale risultò il più alto degli ultimi anni. (Nostra testimonianza)

È, altresì, molto sentita la condivisione tra tutto il management sia degli obiettivi aziendali che dell'andamento verso il loro raggiungimento. Si organizzano, ad esempio, incontri mensili per analizzare lo scostamento tra i risultati di breve attesi e quelli raggiunti, ed eventualmente porre in atto azioni correttive. In terzo luogo, un *revenue manager* deve essere prudente, aperto alla conoscenza, perché è la figura preposta a sedimentare le basi della strategia e della condivisione aziendale. Si pensi allo studio del mercato teso a individuare i comportamenti tipo dei vari clienti, a creare di conseguenza dei gruppi di clientela (cosiddetti segmenti), a predisporre un servizio differente in tutta la sua concezione (tipologia di camera, letto, arredamento, servizi associati, ecc.), a influenzare quei comportamenti omogenei con stimoli di mercato simili, a incrementare il profitto globale di ogni segmento conoscendone ricavi e costi. Si pensi, ancora, alla costruzione di rapporti solidi con fornitori di servizi (*property management system, software* di distribuzione delle tariffe, ...) e con partner online (agenzie di viaggio, tour operators, ...).

Il *pricing* è uno dei principali compiti affidati a queste figure professionali anche se spesso si instaurano delle asimmetrie informative tra linee strategiche e operative. Ciò è dimostrato da alcune interviste effettuate a operatori del front-line di strutture ricettive di Roma e Milano che dimostrano come si possano instaurare comportamenti non prudenti, in quanto sconnessi dall'*orientamento strategico di fondo* dell'azienda. Segue lo stralcio della risposta ricevuta da un hotel manager di Milano:

Le decisioni che in via diretta o indiretta vanno a influire sull'analisi della redditività dei clienti vengono prese in linea teorica dalla direzione e dalla

divisione marketing e vendite anche se operativamente è l'hotel manager in collaborazione con gli addetti al ricevimento a prendere tali decisioni. (Hotel manager, Milano²⁸)

Azioni non consapevoli possono portare un ritorno soltanto nel brevissimo termine, ma probabilmente finiscono per influenzare negativamente l'intera *mission* aziendale.

La *giustizia* nel RM può tradursi nella capacità di trasmettere e attribuire a ciascun ospite il diritto acquisito in sede di prenotazione; un diritto all'alloggio che, in linea con la comunicazione fornita, risponda alle aspettative e alle effettive richieste. Un comportamento giusto può, quindi, essere osservato attraverso alcuni aspetti, quali l'*overbooking*, le effettive *riprotezioni*, la modifica di prenotazioni esistenti, la comunicazione ex-ante del prodotto e del servizio, e l'effettiva erogazione dello stesso. Ogni struttura ricettiva, proprio per fronteggiare una delle caratteristiche principali della fruizione di un servizio (non immaginabilità), deve assumersi il rischio di allocare sul mercato più camere di quante ne ha effettivamente a disposizione. Un comportamento giusto, però, è quello che vincola l'ammontare di *overbooking* alla serie storica delle prenotazioni cancellate per giorno della settimana e per tipologia di clientela; un numero di camere che eviti la spiacevole e significativa probabilità di dover *riproteggere* un ospite verso altre strutture. Le *riprotezioni*, infatti, comportano un costo elevato per la struttura; costo che viene stimato in una cifra pari a cinque volte il ricavo medio della prenotazione stessa. D'altro canto, il danno per l'ospite è, altresì, elevato e per non configurare un danno da vacanza rovinata, bisogna limitare il disagio trovando strutture di livello superiore in una *location* simile o migliore. La comunicazione delle reali caratteristiche del servizio è fondamentale; più questa è trasparente, più si va verso la direzione della *customer retention*; trattenerne un cliente costa molto meno che trovarne uno nuovo. Uno degli aspetti che un *revenue manager* fronteggia tutti i giorni è la richiesta di cancellazioni di camere oltre il limite consen-

²⁸ Cfr. V. Fasone, *L'analisi della redditività dei clienti. Un modello per il controllo economico delle decisioni negli hotel lusso*, Milano, Giuffrè, 2007.

tito. Un comportamento non giusto è quello che mira a lucrare il più possibile non considerando il tipo di ospite che effettua la richiesta. Un comportamento giusto, invece, cerca di soddisfare ogni richiesta degli ospiti, senza dimenticare l'esigenza di garantire flussi di ricavi alla proprietà. Un aneddoto in tal senso, può sicuramente aiutare a comprendere meglio le circostanze in oggetto.

Un giorno l'ufficio prenotazioni venne da me con una richiesta di cancellazione di una prenotazione oltre i termini consentiti. Erano le ore 18.20 e il limite era stabilito per le ore 18.00. Si trattava di un giorno in cui eravamo al completo e mancavano poche ore per chiudere la giornata. In quel giorno la città aveva molta pressione e avevamo rifiutato tantissime richieste. Rimborsare il cliente avrebbe costituito un danno economico per quel particolare giorno. Le direttive della proprietà erano ben precise al riguardo: non si rimborsa nessuna prenotazione oltre i limiti. Bene, non potevo non considerare il tipo di cliente che avevo di fronte, e allora decisi di andare in fondo e guardare i dettagli della prenotazione. Contattai il cliente e scoprii che si trattava di un americano, responsabile di un'importante azienda, il quale avrebbe dovuto soggiornare presso la struttura per valutare la possibilità di stipulare un contratto. Parlammo e quasi diventammo confidenti, rimborsai la prenotazione e l'azienda, dopo una settimana, stipulò il contratto. Se mi fossi fermato a un secco no e avessi trattenuto la prenotazione, avremmo sì generato più ricavi sul singolo giorno, ma perso non solo un cliente, bensì migliaia di prenotazioni future. (Nostra testimonianza)

La giustizia, però, va anche osservata nel diritto della proprietà della struttura a ricavare i flussi di ricavi «promessi» dal *revenue manager* in sede previsionale. Effettuare delle previsioni realistiche permette di poter organizzare l'intera vita aziendale in modo funzionale agli obiettivi fissati. Si pensi al personale ai piani, che va aumentato in quei giorni in cui si prevede un livello di occupazione al di sopra della media annua. Ciononostante, in aziende quotate, spesso non tutte le previsioni sono reali, ma gonfiate o meno a seconda del risultato che si vuole comunicare.

Un ultimo aspetto che attiene alla giustizia riguarda il riconoscimento del merito sia di coloro che lavorano nel proprio reparto, che dei vari attori con cui si collabora all'esterno. È doveroso attribuire il merito dei risultati a chi li produce; questo è rispettoso della dignità delle

persone e le motiva a migliorare le prestazioni; purtroppo non sempre accade così!

La *fortezza* è una virtù di cui non può fare a meno un *revenue manager*, in quanto si tratta della figura professionale che più di tutte deve assumersi il rischio di nuove iniziative e di investimenti spesso anche ingenti dal punto di vista finanziario. Un comportamento forte risponde a scelte binarie tra un sì e un no che determina l'efficacia complessiva di una strategia. L'indecisione e la paura possono costare molto in talune situazioni. Alcune scelte da effettuare sono quelle relative alla salvaguardia dell'immagine oppure al mantenimento di livelli occupazionali elevati, al non rispondere a recensioni negative piuttosto che rimediare recuperando il cliente nel futuro, all'umiltà di ammettere i propri sbagli e procedere con manovre correttive piuttosto che mantenere sempre la stessa condotta, a innovare piuttosto che conservare lo *status quo*, a rispondere in modo forte ad azioni concorrenziali oppure seguire il *price leader*, al contrattare una tariffa/commissione oppure cedere subito alle pressioni. Questi sono soltanto alcuni esempi di scelte a cui bisogna dare una risposta ferma e forte. Come per le virtù appena passate in rassegna, segue un racconto di un fatto realmente accaduto che dimostra quale comportamento bisogna seguire se si è convinti delle proprie intenzioni.

Partecipando a una tra le fiere sul turismo più gettonate nel Bel Paese, incontrai un vecchio amico che mi fece conoscere un'azienda che si occupa di vendita online in modo opaco. La vendita opaca riguarda la possibilità di vendere una camera d'albergo senza riportare il nome della struttura, ma semplicemente indicando la location (città o quartiere per le grandi metropoli) e il livello di stelle. Il consumatore, acquistando al buio, avrà un vantaggio in termini di tariffa finale. La struttura, vendendo a tariffe basse, riesce a costruire uno zoccolo duro di prenotazioni nel futuro senza depauperare la propria immagine di fronte a tutti gli altri consumatori. Al ritorno dalla fiera, ne parlai prontamente con il mio responsabile e poi con il general manager, il quale fu subito restio a offrire quasi il 50% di sconto sulla tariffa di partenza. Spiegando le ragioni di tale azione e studiandone accuratamente il ritorno, convinsi tutti. Dopo quasi tre settimane dal lancio di quest'offerta generammo quasi trecento mila euro di ricavi netti (senza commissione né IVA). (Nostra testimonianza)

Il rischio per un *revenue manager* è quello di strafare o, addirittura, di eccedere e sbagliare, guardando soltanto al proprio «orticello» dei ricavi senza tenere in considerazione la sfera dei costi e quindi la redditività di ogni azione. In questa direzione interviene la *temperanza*, ossia la virtù che premia quei comportamenti maturi e coerenti con l'intero orientamento strategico di fondo. Alcuni aspetti operativi che richiedono comportamenti temperanti attengono certamente alle decisioni di *pricing* e la diversificazione del rischio. Il RM, per definizione, cura i ricavi e, nel cercare di accrescere le entrate, spesso smarrisce le reali esigenze dell'azienda per cui lavora. In questa direzione si vuole portare un ultimo esempio a prova del fatto che, a volte, si può rinunciare a un *quid* tariffario al momento attuale per raggiungere dei risultati globali migliori nel tempo.

Ho sempre guardato ai ricavi e al RevPAR senza mai entrare nel merito dei costi, anche perché in una struttura ricettiva dei costi tutti fanno a meno di parlare. Difficilmente questi sono noti ed è un tabù la distinzione tra costi fissi e variabili, sicché purtroppo si parla sempre di costi totali. Chiusa questa breve parentesi sui costi, non potevo immaginare di ridurre leggermente i ricavi per rispondere a criteri di solvibilità. Di fronte alla richiesta di fare cassa e farla velocemente, mi trovai a studiare un percorso differente che prevedesse una riduzione del distacco temporale tra il momento della prenotazione e il momento dell'incasso. Tale percorso rispondeva anche alle richieste di una clientela abituata dalle compagnie aeree alla duplice scelta tra un prodotto flessibile e uno con restrizioni. Offrii uno sconto sulle tariffe flessibili ed inserii condizioni di vendita più restrittive. In tal modo garantii alla proprietà un aumento di cash flow che le permise di essere solvibile nel breve termine e poter diversificare e reinvestire nel medio/lungo periodo. (Nostra testimonianza)

La voglia di strafare potrebbe portare un *revenue manager* ad allocare sul mercato camere di cui si conosce a priori uno stato precario e non conforme agli standard di quanto promosso e comunicato al consumatore. Questo comportamento è certamente non temperante e non giusto, perché disonesto e volto al risultato di breve senza considerare il ritorno negativo in termini d'immagine, di recensioni e, finanche, di ricavi inferiori nel lungo periodo.

Per quanto, invece, concerne la diversificazione del rischio, bisogna rimarcare come spesso l'orgoglio o situazioni di complicità che si vengono a instaurare possano generare un eccessivo accentramento del rischio verso taluni partner. Diversificare il rischio richiede, a volte, il saper moderare il proprio impeto verso decisioni troppo affrettate e poco ponderate. In linea generale, quando si parla di diversificazione bisogna scindere tra fornitori e rivenditori. Nel primo caso la diversificazione è giustificata anche laddove l'accentramento possa portare dei benefici. Dipendere troppo da un fornitore non dà mai certezze. Nel secondo caso, invece, la diversificazione del portafoglio dei canali di distribuzione è sempre lo *status* ideale da ricercare.

6. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE SUL CONTRIBUTO DELL'ETICA DELLE VIRTÙ AI PROCESSI DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE AZIENDALE

Tradizionalmente la misurazione della *performance* aziendale è stata rivolta a verificare l'incremento dei risultati quantitativi della gestione in termini di reddito prodotto, quote di mercato conquistate, produttività degli impianti e della forza lavoro, ecc. A una misurazione di tipo strettamente quantitativo, nel tempo se ne è affiancata, e con sempre maggior vigore, una di tipo qualitativo, volta ad esempio, a: percepire il livello di apprezzamento da parte della clientela in merito alle caratteristiche tangibili/intangibili del bene/servizio offerto, al di là di un mero riscontro di vendita; registrare i giudizi del personale intorno al clima aziendale rilevabile all'interno dell'organizzazione; riscontrare il consenso della collettività sull'attività svolta con riferimento al rispetto dell'ambiente naturale, alla valorizzazione del territorio, ecc. In quest'ultima direzione, proprio il tema della Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI o, con acronimo anglosassone, CSR) ha stimolato la ricerca di – *lato sensu* – strumenti di misurazione volti a rilevare il grado, appunto, di responsabilità da parte dell'azienda nei confronti dei legittimi e molteplici interessi dei diversi *stakeholder*, dando, di fatto, un contributo significativo allo sforzo di misurazione qualitativa dei feno-

meni d'azienda e degli effetti conseguenti all'azione imprenditoriale e manageriale intrapresa.

L'attenzione complessiva ai risultati, d'altronde, evidenzia un impegno, non solo – o non tanto – a rendicontare lo sforzo dell'azione condotta dagli attori chiave e da ogni risorsa dell'organizzazione nel conseguimento degli obiettivi stabiliti, quindi la sua efficacia, quanto, attraverso la verifica e il controllo di tali risultati e dei processi che li hanno determinati, all'implementazione di azioni di rettifica o rinforzo delle azioni intraprese, pertanto dei comportamenti adottati, sempre in vista della sopravvivenza e dello sviluppo dell'azienda e del soddisfacimento dei bisogni umani di cui sopra si è discusso. In questa luce, si comprende, allora, l'importanza di soffermare l'attenzione non solo sul valore dei risultati, ma anche sul percorso seguito per la loro determinazione, sull'orizzonte temporale durante il quale gli stessi si sono formati e soprattutto su quello nel quale si manifesteranno gli effetti; ed ancora e prioritariamente, su quale sarà la destinazione di detti risultati, quindi in che termini essi contribuiranno al fine istituzionale appena richiamato della sopravvivenza e sviluppo, quindi al bene dell'azienda e delle persone direttamente e indirettamente alla stessa interessate.

Se, come richiama il noto «paradigma» dell'economia industriale *struttura-comportamenti-risultati* (rivisto alla luce di possibili feedback retroattivi), i risultati dipendono dai comportamenti aziendali e questi sono influenzati dalla struttura del settore di riferimento, il comportamento in questione è forgiato concretamente in termini di virtù esercitate o vizi praticati. In altre parole, da un esercizio consapevole delle virtù e un cosciente impegno a contrastare il radicarsi di possibili vizi si può immaginare il conseguimento di risultati forieri (e rappresentativi al contempo) di un successo quali-quantitativo dell'azienda che la proietti verso uno sviluppo sostenibile nel tempo, quindi verso il perseguimento della sua *mission* nel rispetto del progresso umano, di fatto nell'orientamento al bene dei singoli e del bene comune.

Rispetto a quanto appena considerato, quindi all'importanza di generare risultati a partire da comportamenti virtuosi, si ribadisce il suggerimento di rivolgere l'attenzione alla predisposizione di strumenti di misurazione e controllo della performance che possano appunto stimolare – o di più – entusiasmare al ricorso a condotte virtuose. Se

da questo punto di vista si apprezzano strumenti quali i codici etici e i bilanci sociali, si teme che il ricorso a detti strumenti possa essere strumentale al mero consenso esteriore, a giustificare condotte equivocate, se non opportunistiche, o addirittura deprecabili. È per tale ragione che, pur apprezzando l'utilizzo di strumenti che possano affiancare quelli tradizionali (ad esempio sul piano quantitativo, quelli contabili e statistici), si predilige la riformulazione o semplicemente il recupero (reinterpretazione) in termini etici (precisamente di virtuosità) di quelli tradizionalmente usati in azienda.

In questa sede non si propone l'idea di uno schema aggiunto, di una strumentazione radicalmente altra e nuova, volta a verificare il grado di eticità di determinati comportamenti aziendali funzionali al successo duraturo dell'azienda. Si lascia intravedere, piuttosto, l'opportunità di rilevare l'eticità dei comportamenti, dei fatti e infine delle grandezze aziendali mantenendo, prevalentemente, la dimensione etica in filigrana, puntando sulle concrete virtù, valorizzando gli indicatori tradizionali rileggendoli in chiave di virtuosità; tutto ciò senza tralasciare, comunque, l'eventuale opportunità di proporre alcuni esplicitamente volti a misurare il contenuto etico, cioè l'orientamento al bene delle azioni e dei risultati raggiunti, laddove quelli tradizionalmente adottati nelle migliori pratiche manageriali dovessero evidenziare un vuoto informativo e, di conseguenza, l'assenza di un supporto allo stimolo comportamentale.

L'identificazione – all'occasione richiamando il questionario riportato in Appendice – di indicatori di *performance* riconducibili al riscontro delle vissute virtù manageriali, *in primis*, della prudenza, giustizia, forza e temperanza, quindi di altre ancora variamente collegate e interagenti in una logica di rinforzo sistemico²⁹, può costituire un antidoto a quelle derive che portano gli attori chiave dell'azienda a confondere i fini con i mezzi, quindi una guida a non perdere il menzionato orientamento al bene durante le fasi di progettazione della strategia, così come di gestione ordinaria del sistema aziendale. Questo è l'auspicio e l'impegno sottoscritto, cioè di elaborare, in futuro, proprio una batteria di indicatori

²⁹ Per un richiamo alle relazioni sistemiche tra le più ampie virtù imprenditoriali si rinvia a Ruisi (2010).

volti a favorire la diffusa e costante adozione di comportamenti virtuosi all'interno dell'organizzazione di riferimento, tenendo conto anche delle relazioni di rinforzo reciproco esercitato da ulteriori virtù su quelle cosiddette *cardinali* del manager (o specificamente del *revenue manager*).

APPENDICE

IL QUESTIONARIO ELABORATO PER RILEVARE LA VIRTUOSITÀ DEI COMPORTAMENTI DEL «REVENUE MANAGER»

PRUDENZA

Sezione 1 – Sulla conoscenza dei principi generali di funzionamento di un'azienda di servizi, in particolare alberghiera, quindi sulla sua natura e le caratteristiche generali del suo output.

- A. Esiste un livello di managerializzazione specializzato nella ricettività alberghiera?
- B. Esiste consapevolezza delle caratteristiche generali del servizio turistico?
 - B.1. Intangibilità: per ridurre l'incertezza insita nell'acquisto di un servizio, vengono implementate delle azioni che mirino a fornire delle prove «tangibili» della qualità del servizio?
 - B.2. Deperibilità: la gestione della disponibilità di camere è tesa all'ottimizzazione delle unità a disposizione?
 - B.3. Variabilità: la qualità del servizio dipende da chi lo fornisce e dal luogo di erogazione. Esistono, quindi, azioni tese a un controllo della qualità?
 - B.4. Inseparabilità: il contatto personale-clientela è parte integrante del servizio di ospitalità. Esistono, quindi, chiare azioni mirate a formare/informare i propri dipendenti e i propri clienti?

Sezione 2 – Sulla consapevolezza della «visione» aziendale.

- A. Esiste una «visione» descrivibile (idea approssimativa di cosa sarà l'azienda tra dieci anni)? Esistono finalità di medio/lungo termine e obiettivi di breve delineati?
- B. A livello formalizzato, sono previsti momenti/modalità espliciti di comunicazione/condivisione della «visione», delle finalità e degli obiettivi?

- C. Se dovesse rappresentare gli obiettivi di breve periodo attraverso un indicatore, quale utilizzerebbe?
- D. Nel lungo periodo, invece, dove pensate che il *revenue management* e quindi il Vostro ruolo, possa trovare terreno fertile?

Sezione 3 – Sulla conoscenza delle caratteristiche specifiche del sistema di prodotto/servizio.

- A. È stata effettuata un'attenta e accurata analisi della clientela?
- B. Ogni segmento di clientela individuato è formato da tutti coloro che hanno un comportamento di acquisto omogeneo?
- C. A ogni segmento viene proposto un prodotto (tipologia di camera) e un servizio differenziato?
- D. Le dinamiche di *pricing* variano al variare dei segmenti di mercato da colpire?
- E. Le modalità di erogazione del servizio variano al variare del segmento e, quindi, del prezzo di acquisto?
- F. Il prezzo offerto a ogni segmento tiene in considerazione il costo variabile che l'azienda sostiene a fronte della vendita?
- G. La comunicazione del prodotto/servizio da offrire varia al variare del segmento a cui questo viene offerto?
- H. Il prezzo di vendita, oltre alle variabili interne al segmento, tiene in considerazione anche fattori esogeni, quali i prodotti e i relativi prezzi offerti dai concorrenti?
- I. Riscontrate una forte sensibilità al prezzo da parte dei Vostri clienti?
- J. Il Vostro lavoro guarda esclusivamente alla massimizzazione dei ricavi, oppure si muove anche all'interno di un principio di razionalizzazione dei costi (canali di distribuzione, ...)?
- K. Conoscete l'influenza dei costi variabili sui ricavi totali generati dalla vendita delle camere?
- L. E sull'impatto/profittabilità dei vari servizi aggiuntivi?
- M. Quando analizzate il ritorno economico della vendita di una camera, considerate il costo variabile della vendita o il costo totale della camera?

Sezione 4 – Esistono strumenti per valutare l'andamento delle vendite collegando queste informazioni all'invenduto?

Sezione 5 – Avete/sapete come reperire informazioni sulla disponibilità di risorse, competenze aziendali necessarie per realizzare le strategie di *revenue management* che desiderate implementare?

Sezione 6 – Sulla conoscenza dei partner e del sistema competitivo.

- A. I rapporti con i partner (agenzie di viaggio, tour operator, ecc.) e fornitori di servizi (PMS, channel manager, ecc.) sono gestiti all'interno del reparto?
- B. Le dinamiche/strategie dei propri concorrenti diretti vengono analizzate?

GIUSTIZIA

- A. L'*overbooking* è una pratica alberghiera che viene utilizzata in modo costante o solo in casi eccezionali?
- B. Le percentuali di *overbooking* si affidano a percentuali statisticamente affidabili, oppure i casi di effettive «riprotezioni» sono elevate?
- C. In caso di riprotezioni verso altre strutture, vi sono accordi a monte che tutelino il costo sopportato da parte dell'albergo, oppure si cerca di trovare sempre la migliore soluzione per il cliente al di là del costo?
- D. Tali previsioni sono realistiche o frutto di considerazioni politiche che esulano dall'operatività?
- E. Vi sono margini di scostamento dalle previsioni «considerati» accettabili?
- F. La comunicazione nei confronti della clientela è trasparente e puntuale? Si pensi, ad esempio, alle condizioni di vendita.
- G. Sempre in merito alla comunicazione. Ciò che viene pubblicizzato corrisponde effettivamente al servizio erogato?
- H. In caso di richiesta da parte di un cliente di cancellare una prenotazione fuori dai limiti consentiti, quale azione viene adottata?
- I. Gli accordi con gli intermediari vengono sempre rispettati e, soprattutto, esiste un canale preferenziale per alcuni di essi?
- J. Il contesto competitivo in cui l'azienda opera, si può ritenere leale, oppure si pongono in essere azioni che mirano a uno scambio asimmetrico di informazioni che favoriscano l'una o l'altra azienda? Si pensi, ad esempio, alla contrattazione con le compagnie aeree.
- K. Il cliente occasionale, rispetto al *repeater*, percepisce di ricevere un trattamento diverso?
- L. All'interno dell'organizzazione vi è un chiaro percorso di diffusione del *know-how*, oppure si riscontra frequentemente una certa ritrosia a parteciparlo? Il riconoscimento del merito è sempre trasparente e corretto?

FORTEZZA

- A. Vengono accettate delle prenotazioni a prezzi troppo bassi a causa della bassa occupazione della struttura, oppure si preferisce tutelare l'immagine e la redditività dell'azienda nel lungo termine?
- B. In caso di richiesta di commissioni elevate da parte di consolidati operatori di distribuzione *online*, come ci si comporta?
- C. Come ci si comporta in casi di recensioni negative? L'azienda risponde in tempi rapidi?
- D. Si è propensi all'innovazione di prodotto, di servizio, di procedure operative o di rapporti commerciali?
- E. Vengono adottate delle azioni a fronte di scostamenti tra preventivo e consuntivo?
- F. In caso di azioni concorrenziali forti sul prezzo e/o sul prodotto, quali azioni strategiche vengono adottate?

TEMPERANZA

- A. Vengono definite politiche di *pricing* che tengano conto dell'equilibrio economico-finanziario e quindi dei tempi effettivi di incasso dei ricavi?
- B. Come si comporterebbe l'azienda di fronte alla scelta tra il rischio troppo elevato del concedere condizioni vantaggiose a un unico soggetto e la diversificazione del rischio stipulando accordi con vari soggetti, magari a condizioni complessivamente meno vantaggiose?
- C. Le politiche di vendita tengono conto della reale conoscenza dello stato dei servizi interni? Si pensi, ad esempio, alla condizione delle stanze, al livello qualitativo e quantitativo di risorse umane presenti.

7. RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- AA.VV. (1986). *Valori imprenditoriali e successo aziendale*, Milano, Giuffrè.
- Aristotele (2000). *Etica nicomachea*, Milano, Bompiani (RCS Libri).
- Boldizzoni, D. (1993). *Strategie di sviluppo dell'impresa minore*, Milano, Guerini e associati.

- Coda, V. (1988). *L'orientamento strategico dell'impresa*, Torino, UTET.
- Coda, V. (1991). *Creatività e sviluppo dell'impresa*, Milano, Giuffrè.
- Confalonieri, M. (1998). *Lo sviluppo e la dimensione dell'impresa*, Torino, Giappichelli.
- Corticelli, R. (1984). *La crescita dell'azienda*, Milano, Giuffrè.
- Desinano, P. et al. (2000). Yield Management. Uno strumento innovativo per la gestione dei ricavi nelle imprese turistiche, *Economia e Management* 2, Milano, Etas.
- Di Fede, G. (2010). *Into the hotel revenue management. History & Forecast*, in *Turistica*, Volume unico: 143-152.
- European Commission General Report (1997). *Yield management in small and medium sized enterprises in the tourism industry*, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities.
- Fasone, V. (2007a). L'implementazione delle tecniche di «yield management» negli hotel di Palermo. Analisi preliminare, *Annali della Facoltà di Economia Università di Palermo*, anno LXI, ISSN 1827-8388.
- Fasone, V. (2007b). *L'analisi della redditività dei clienti. Un modello per il controllo economico delle decisioni negli hotel lusso*, Milano, Giuffrè.
- Ferraris Franceschi, R. (1997). *Modello di crescita esterna e fattori di sviluppo della piccola azienda*, in AA.VV., *Validità del capitale di rischio e fattori di sviluppo delle piccole e medie aziende*, Bologna, CLUEB, 55-78.
- Gill, J. - Johnson, J. (1997). *Research methods for managers*, 2nd ed., London, Paul Chapman.
- Kimes, S.E. (1989a). The basics of Yield Management, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 30 (3): 14-19.
- Kimes, S.E. (1989b). Yield Management: a tool for capacity-constrained service firms, *Journal of Operations Management* 8 (4): 348-363.
- Lee-Ross, D. - Johns, N. (1997). Yield Management in hospitality SMEs, *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 9 (2).
- Lieberman, W.H. (1993). Debunking the myths of yield management, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 34 (1).
- MacAloon, J.J. (1992). The ethnographic imperative in comparative olympic research, *Sociology of Sport Journal* 9 (2): 104-130.
- MacIntyre, A. (2007). *Dopo la virtù. Saggio di teoria morale*, Roma, Armando; ed. orig. *After the virtue. A study in moral theory* (1981).
- Mondin, B. (2000). *Etica e Politica. Manuale di filosofia sistematica*, Bologna, Edizioni Studio Domenicano.

- Orkin, E.B. (1988). Boosting your botton line with Yield Management, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 28 (4): 52-56.
- Pieper, J. (1999). *La prudenza*, Brescia - Milano, Morcelliana - Massimo; ed. orig. *Traktat über die Klugheit*, München, Kösel, 1965.
- Pieper, J. (2000). *La giustizia*, Brescia, Morcelliana; ed. orig. *Über die Gerechtigkeit*, München, Kösel, 1965.
- Pieper, J. (2001a). *La fortezza*, Brescia - Milano, Morcelliana - Massimo; ed. orig. *Vom Sinn der Tapferkeit*, München, Kösel, 1963.
- Pieper, J. (2001b). *La temperanza*, Brescia - Milano, Morcelliana - Massimo; ed. orig. *Zucht una Mass. Über die vierte Kardinaltugend*, München, Kösel, 1964.
- Putman, L. - Bantz, C. - Deetz, S. - Mumby, D. - Van Maanan, J. (1993). Ethnography versus critical theory: debating organisational researcrh, *Journal of Management Inquiry* 2 (3): 191-235.
- Ruisi, M. (2005). *Analisi strategica. Per una ricerca delle determinanti del successo aziendale*, Milano, Giuffrè.
- Ruisi, M. (2009). *Antropologia ed etica aziendale. Note in tema di trascendentali e virtù imprenditoriali*, Milano, Giuffrè.
- Ruisi, M. (2010). Misurare le virtù in azienda. Verso una prospettiva di riqualificazione degli indicatori del successo aziendale, *Annali della Facoltà di Economia Università di Palermo*, in corso di stampa.
- Sorci, C. (1995). *Dall'assistenzialismo allo sviluppo. Il riorientamento dell'azienda pubblica*, Torino Giappichelli.
- Vergara, C. (2004). *Il contributo della programmazione e del controllo al governo «consapevole» delle aziende*, Milano, Giuffrè.
- Zappa, G. (1957). *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Milano, Giuffrè.

RIASSUNTO

L'obiettivo precipuo della ricerca è di interpretare e comprendere i comportamenti del cosiddetto «revenue manager» in termini di virtuosità. Sono i comportamenti virtuosi, quindi protesi al bene nelle sue varie declinazioni, che qualificano eticamente l'agire delle persone in genere e, per quanto qui rileva, quello dei manager, condizionando il perseguimento degli obiettivi aziendali. Per un manager agire bene, cioè virtuosamente, richiede la conoscenza della funzione da espletare, quindi dei compiti relativi al ruolo esercitato, il raggiungimento degli obiettivi assegnati verificandone la bontà

intrinseca e quella dei mezzi a disposizione, il tutto senza tralasciare le circostanze nelle quali si svolge l'azione manageriale. Nel lavoro sono stati identificati taluni comportamenti idealtipici del «revenue manager» espressi innanzitutto in termini di prudenza, giustizia, forza e temperanza, e rispetto a detti comportamenti, sono stati effettuati taluni riscontri di campo per verificare i problemi e le difficoltà di implementazione che il vissuto aziendale presenta, rispetto alla proposizione teorica offerta nel lavoro. Le considerazioni proposte e i rilievi di campo operati hanno evidenziato l'importanza di reinterpretare i processi di misurazione della performance alla luce di una pervasiva etica delle virtù, congeniale a supportare un percorso di sviluppo dell'azienda alberghiera secondo una dimensione di sostenibilità nel medio/lungo termine.