



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di Laurea  
magistrale  
in Economia e  
finanza

Tesi di Laurea

# **Il Revenue management negli hotel**

**Relatrice**

Ch.ma Prof.ssa Maria Silvia Avi

**Laureanda**

Jessica Sandonà  
Matricola 861969

**Anno Accademico**

2024 / 2025



*A me stessa,  
alla mia famiglia,  
alle mie amiche,  
all'amore della mia vita.*



# INDICE

INTRODUZIONE.....	1
CAPITOLO 1. Definizione di Revenue management.....	7
1.1. Storia del Revenue Management: la nascita nel settore dei trasporti.....	7
1.2. Definizione del Revenue Manager nel contesto alberghiero.....	11
CAPITOLO 2. Identificazione delle variabili chiave.....	19
2.1. La domanda: segmentazione, posizionamento settoriale e servizi aggiuntivi.....	19
2.2. Il focus sui ricavi.....	62
2.3. Pricing.....	72
2.4. Yield management: criticità e fasi della sua implementazione.....	80
CAPITOLO 3. La raccolta dei dati e i software.....	91
3.1. L'importanza dei dati.....	91
3.2. L'utilizzo dei software e di Internet.....	99
CAPITOLO 4. Gli indicatori del Revenue management.....	113
4.1. Indicatori di performance.....	113
4.2. Valutazione del contesto competitivo.....	134
4.3. Indicatori di bilancio.....	144
CONCLUSIONI.....	165



## INTRODUZIONE

L'uomo, da sempre ha percepito l'innato bisogno di viaggiare, di scoprire, di conoscere nuove realtà, luoghi e culture.

La natura che sta alla base di questo bisogno può variare da persona a persona. Ovviamente, possono esserci ragioni legate alla religione e alla spiritualità, alla famiglia, allo svago o si può essere spinti da motivi di studio o lavorativi.

Qualsiasi sia il motivo, due sono le necessità essenziali quando si intraprende un viaggio: il mezzo di trasporto e un posto in cui poter alloggiare.

Queste ragioni hanno spinto alla scoperta di nuovi posti e culture nel pianeta Terra, e con essa viene a crearsi la possibilità di istituire dei nuovi business con conseguenti possibilità di profitto che hanno portato gli individui a dar vita dapprima al senso dell'ospitalità, che ricomprende il settore alberghiero, oggetto della trattazione di questa tesi, e successivamente al mondo dei trasporti, la cui massima evoluzione è data dal trasporto aereo.

Proprio grazie alle compagnie aeree, come si vedrà nella prima parte del testo, nasce e si sviluppa la prima idea di Revenue o Yield Management.

Nel contesto delle compagnie aeree si vedrà nascere il concetto di Revenue management, dapprima in forma embrionale, venendo successivamente definita e arricchita grazie anche alle molte innovazioni tecnologiche.

La trattazione continuerà delineando, seppur a grandi linee, una definizione di ciò che è oggi il Revenue management, considerando le sue caratteristiche principali oltre che le sue finalità. Ciò al fine di dare al lettore una prima idea, anche se generale, di quelle che sono oggi le sue applicazioni nel contesto alberghiero e del perché è considerato tanto utile e vitale al fine di ottenere successo e acquisire quote di mercato in tale settore ad in molti altri.

La discussione continuerà, nel secondo capitolo, analizzando più in profondità quelli che sono i tratti principali della tecnica oggetto dell'analisi, le fasi della sua implementazione ed enfatizzando in particolare lo studio della domanda, dei ricavi e del pricing. Organizzando, in fine, il tutto all'interno del contesto del Revenue Management.

Fondamentalmente, si tratta di evidenziare come queste variabili siano estremamente interconnesse tra loro e di come sia imprescindibile considerarle separatamente all'interno del contesto della tecnica di Revenue o Yield Management.

Partiremo dall'analisi della domanda turistica, cercando di comprendere quali sono le ragioni che ne stanno alla base, che essa derivi da un bisogno di conoscenza di nuove culture, di praticare un nuovo

sport, per bisogni connessi ad alla religione o per la ricerca di un po' di relax... ciò per offrire qualche esempio per l'ambito leisure, passando a motivazioni prettamente lavorative quando si tratta di clienti business.

La tesi proseguirà nella trattazione addentrandosi nella comprensione della segmentazione della domanda, al fine di individuare il potenziale cliente maggiormente adatto a fruire della proposta di business che si è scelto di perseguire.

Verranno vagliate le modalità attraverso cui le aziende ricettive del sistema turistico possono ottenere un posizionamento settoriale, il più soddisfacente possibile, anche attraverso la ricerca di un vantaggio competitivo.

In particolare, si procederà ad un'analisi approfondita di come ottenere un vantaggio competitivo attraverso la differenziazione della propria offerta rispetto a quella dei potenziali competitor, al fine di accrescere la propria domanda potenziale.

Sempre con la finalità di contraddistinguersi dalla platea dei concorrenti operanti nel settore di riferimento, si procederà approfondendo i servizi aggiuntivi che possono essere ricompresi tra quelli offerti dalla struttura al fine di attrarre nuovi clienti e migliorarne il grado di soddisfazione.

Continuando nel secondo capitolo, verrà trattato l'obbiettivo principale di ogni Revenue Manager: la massimizzazione dei ricavi. Si cercherà di comprendere come aumentare tali ricavi e di quanto sia importante, a tal fine, definire una strategia.

Verrà ad essere sottolineata l'importanza della segmentazione di mercato per poter delineare una diversa proposta, personalizzata, per le diverse tipologie di cliente. Il tutto orientato alla ricerca del prezzo più alto che un potenziale cliente sarebbe disposto a spendere.

La trattazione, naturalmente, continuerà definendo e trattando il prezzo.

Il prezzo è il mezzo attraverso il quale la struttura ricettiva raccoglie denaro nel mercato per la gestione dell'albergo stesso. Si è voluto sviscerare l'argomento per comprendere come il Revenue manager possa manipolare tale variabile in modo diverso per ogni singola fascia di mercato, e quindi per ogni singola tipologia di cliente, al fine di ottenere il più alto ritorno di mercato possibile dal servizio proposto.

Avviandosi verso la fine del secondo capitolo si è voluto assemblare tutte le variabili sopra elencate così da poter dare una rappresentazione generale del Revenue Management al fine di comprendere, in modo approfondito, tutta la sua utilità nel contesto alberghiero.

Si è tratto il tema dell'implementazione delle pratiche di Revenue management in fase di avvio dell'attività turistica e di tutte le criticità che si possono riscontrare.

Inoltre, si è voluto sottolineare come tale tecnica sia dinamica e mutevole nel corso dell'attività che si esamina. Proprio a causa di tali caratteristiche è stata evidenziata l'importanza di dover modificare la strategia implementata qualora vi sia una variazione nel contesto competitivo, economico o socio-politico al fine di poter competere e conseguentemente generare profitti.

La tesi prosegue poi nel terzo capitolo, dove è stata esaltata l'importanza dei dati e della loro grande utilità ai fini decisionali per il Revenue manager. Si è sottolineato come la loro lettura ed analisi consenta di prendere decisioni ponderate in ambito gestionale, strategico e direzionale. Tuttavia, si è riscontrato come la loro lettura ed archiviazione sia a dir poco impossibile senza l'utilizzo di software creati ad hoc per le imprese turistiche.

I dati, infatti, una volta manipolati ed analizzati, sono il mezzo attraverso il quale il Revenue manager è in grado di prendere decisioni soppesate sull'implementazione di processi e strategie nella struttura ricettiva di riferimento.

Verrà sottolineato come le diverse tipologie di dati ottenibili, che essi siano interni od esterni all'azienda di riferimento, possano contribuire alla presa di decisioni inerenti alle diverse aree dell'albergo.

Oltre a tutti i benefici associati al reperimento ed all'archiviazione dei dati, si sottoporranno al lettore una serie di criticità associate al loro utilizzo e immagazzinamento.

Inoltre, verrà evidenziato come, la possibilità per il management di avere tutte queste informazioni a portata di mano, derivi dalla spinta tecnologica avvenuta negli ultimi anni.

Successivamente, nel corso del terzo capitolo, si procederà alla discussione sull'utilizzo dei software creati ad hoc per il contesto turistico-alberghiero, che essi siano dei database, dei gestionali, dei portali web...

Si tratterà brevemente la loro storia, il loro utilizzo, considerando i costi e i benefici ad essi associati. Verrà brevemente raccontata l'innovazione portata dai Global Distribution System, i primi applicativi in grado di connettere l'agenzia di viaggio con i vari soggetti che offrono servizi turistici. Una vera innovazione per il comparto turistico.

Si procederà sottolineando la grande importanza assunta oggi dal mondo di Internet e dai vari software creati ad hoc per il mondo alberghiero e la loro centralità per il processo decisionale nel Revenue management.

Alla fine del terzo capitolo si cercherà di comprendere quale potrebbe essere il futuro dei software utilizzati nell'ambito alberghiero, in quanto il mondo delle innovazioni tecnologiche è in continuo cambiamento e si evolve ad una velocità impressionante.

In particolare si esporranno le attuali innovazioni, ovvero l'intelligenza artificiale (IA), sebbene oggi ancora non sia certo il suo utilizzo e la loro efficacia nel contesto alberghiero e del Revenue management.

La tesi continuerà la sua articolazione del quarto ed ultimo capitolo, dove si esporranno i vari indici utilizzati dal management per cercare di ottenere informazioni semplici ma efficienti per comprendere il contesto alberghiero e il mercato entro cui opera, per finalità di programmazione e decisionali.

In particolare verranno esposte le varie utilità associate all'utilizzo degli indicatori in fase di analisi e controllo dell'attività alberghiera.

Verrà poi evidenziata l'importanza di effettuare tali valutazioni sia in itinere, ovvero come controllo dell'andamento della strategia nel corso di un determinato periodo, sia come verifica a consuntivo per osservare come, e quanto, ha reso l'attività ricettiva rispetto agli obiettivi che il management si è prefissato per il periodo osservato.

Inoltre, verrà sottolineata l'importanza di integrare i vari indicatori utilizzati dal management con osservazioni di tipo qualitativo e soggettivo, poiché delle mere formule matematiche non sono in grado di cogliere talune sfaccettature proprie del business e conseguentemente di dare vita ad una strategia adatta a far fiorire l'attività alberghiera.

Questo perché una strategia idonea ed efficiente deve essere predisposta mediante l'integrazione di molteplici informazioni reperite dal Revenue manager, tra cui appunto quelle ottenute dai vari indicatori che verranno esposti nel corso del quarto capitolo.

Addentrando nel vivo del quarto capitolo si tratteranno prima di tutto gli indicatori di performance dell'attività alberghiera. Come si vedrà, vengono impiegati per valutare la redditività e la gestione operativa dello stesso. Per fare alcuni esempi degli indicatori di performance che si andranno a discutere si possono annoverare l'Occupancy Rate, ovvero il Tasso di occupazione, che si propone di indagare quante camere d'albergo vengono vendute rispetto a quelle disponibili, ed il Revenue per Available Room (RevPAR), che racchiude al suo interno informazioni utili per spiegare in modo semplice ed immediato la qualità delle vendite delle camere effettuate in un determinato periodo di tempo.

Il quarto capitolo proseguirà analizzando gli indicatori idonei ad effettuare un'analisi del contesto competitivo in cui opera l'albergo e dei vari attori che vi appartengono. Infatti, come verrà esposto nella prosecuzione della trattazione, un'impresa ricettiva non può ottenere buoni risultati, e quindi buoni rendimenti, se non osserva il comportamento dei propri rivali e se non adotta strategie atte alla ricerca e mantenimento di un vantaggio competitivo.

Gli indicatori utilizzati per indagare il contesto competitivo in cui opera l'hotel, alcuni dei quali sono utilizzati anche come indicatori di performance per l'hotel, servono a questo, ad ottenere informazioni sul comportamento, sui rendimenti e sulle strategie messe in atto dai concorrenti al fine di ricercare un rendimento. Come per gli indicatori di performance si offriranno degli esempi per comprendere quello che verrà analizzato nel corso del capitolo.

Essenziale al fine di comprendere le dinamiche competitive in cui si opera, come si vedrà, è la previsione della domanda futura.

Grazie a questa stima il management dell'hotel sarà in grado di mettere in atto delle corrette ed efficaci politiche di pricing e di segmentazione tariffaria che massimizzeranno i ricavi percepiti.

Un indicatore che invece verrà indagato per comprendere quale sia la quota di mercato detenuta dai vari attori operanti nel settore di riferimento è il Market Share. Tale indicatore, infatti, si occupa di indagare la quantità di camere effettivamente vendute sul totale di camere disponibili nell'area in cui si effettua l'indagine.

Infine verranno esposti gli indicatori di bilancio. Questa tipologia di indice, utilizzando valori ottenibili dallo Stato Patrimoniale, dal Conto Economico e dal Rendiconto Finanziario, sono estremamente utili al management per effettuare una verifica dello stato di salute economico-finanziario dell'albergo analizzato.

In particolare, come verrà osservato nel quarto capitolo, gli indicatori di bilancio possono essere di diverso tipo. Ogni tipologia si occupa di analizzare ed ispezionare una determinata area e caratteristica finanziaria dell'hotel. A titolo esemplificativo potranno essere riscontrati indicatori di bilancio che analizzano la liquidità o la solvibilità della struttura ricettiva oppure altri che ne osservano la struttura patrimoniale.

L'insieme di tutti gli indicatori osservati all'interno del quarto capitolo, qualora vengano osservati nel loro complesso, saranno in grado di fornire una visione completa della situazione dell'hotel, dal punto di vista delle sue performance, della sua redditività, della situazione concorrenziale in cui si trova e molto altro ancora.

La vera capacità del Revenue manager, come si dedurrà dalla presente trattazione, sarà quella di utilizzare tutti gli strumenti a sua disposizione al fine di creare una strategia competitiva che sia in grado di portare l'hotel all'ottenimento di alti ricavi.

## CAPITOLO 1. DEFINIZIONE DI REVENUE MANAGEMENT

### 1.1 Storia del Revenue Management: la nascita nel settore dei trasporti

La storia del Revenue management, ovvero la sua ideazione e la sua successiva implementazione, non prende piede dal settore alberghiero, ma bensì dal settore dei trasporti, più in particolare dai trasporti aerei.

Prima di definire cosa sia il Revenue Management e disquisire sulle sue utilità e diverse implementazioni nelle aziende alberghiere, tema che verrà ampiamente discusso e analizzato nel corso di questa trattazione, si vuole delineare brevemente quale siano state le vicende e dinamiche storiche che hanno portato alla sua delineazione e messa a punto nel settore dei trasporti aerei.

Il momento storico di svolta da cui scaturirono tutti gli eventi che portarono alla delineazione del Revenue Management come lo conosciamo oggi, è il 24 ottobre del 1978, ovvero il giorno di emanazione dell'ADA, Air Deregulation Act.

Le parole di Whinston, Michael D. e Scott C. Collins sottolineano la portata e le enormi conseguenze che l'emanazione di questo atto comportarono per le mature e già presenti compagnie aeree americane: "The passage of the Airline Deregulation Act of 1978 led to the entry of a large number of new carriers, a dramatic change in existing carriers' route and fare structures, and a notable increase in the use of air transportation services"<sup>1</sup>.

L'Air Deregulation Act portò così ad eliminare i controlli che venivano effettuati sulle linee domestiche americane, oltre che le varie imposizioni stabilite sulle rotte che potevano essere effettuate e le tariffe che dovevano essere applicate ai biglietti aerei, così che le compagnie aeree poterono effettuare qualsiasi rotta volessero, con qualsiasi frequenza e la scelta della tariffa applicata fu da quel momento a loro discrezione.

Ovviamente, come viene detto da Peterson e Robert, data la grande risonanza di tale imposizione legislativa e il grande impatto prodotto sull'industria oggetto dell'indagine, non tutti gli attori coinvolti potevano essere entusiasti di tale cambiamento: "Most airlines, airport authorities, and airplane and engine manufacturers opposed deregulation. Robert Crandall, then-president of American Air-lines, argued regularly that the result of deregulation would be the dominance of the industry by a few very large airlines with significant pricing power"<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Whinston, Michael D. e Scott C. Collins. "Ingresso e struttura competitiva nei mercati aerei deregolamentati: un'analisi di studio degli eventi di People Express." *Il RAND Journal of Economics* (1992): 445-462.

<sup>2</sup> Peterson, Robert. "Impatti della deregolamentazione delle compagnie aeree". *TR Notizie* 315 (2018): 10-17

Quindi, la paura prevalente era dovuta alla possibile trasformazione del settore in oligopolio<sup>3</sup>, cosicché poche compagnie si trovassero ad avere il totale controllo sul mercato di riferimento.

Questo avvenimento, estremamente importante, diede via al cambiamento del settore, portando così alla nascita di una prima forma, seppur embrionale, del Revenue Management.

Ovviamente, a causa della feroce competizione che si venne così a creare tra le varie compagnie aeree, le tariffe vennero subito diminuite, ma non da tutti gli operatori del mercato.

Infatti, le nuove società ebbero un approccio molto feroce fin da subito, facendosi una guerra al ribasso del prezzo per accaparrarsi le quote di mercato che prima erano detenute dalle grandi compagnie aeree.

Le grandi e navigate compagnie aeree preesistenti, viceversa, tardarono ad adattarsi al “nuovo mercato” poiché erano abituate ai vecchi standard, oltre che spinte dalla convinzione che i consumatori avrebbero continuato a scegliere i loro servizi.

“Le motivazioni, che non hanno portato all’immediata risposta da parte delle storiche compagnie aeree, sono riscontrabili nell’abitudine di operare per anni in un sistema di regolamenti protettivi, per cui le compagnie aeree non erano preparate ad una immediata reazione all’approccio aggressivo al mercato dei nuovi e più piccoli operatori; inoltre gli elevati costi operativi delle grandi compagnie non permettevano di abbassare eccessivamente le tariffe di vendita, pena il rischio di andare incontro ad elevate perdite”<sup>4</sup>.

Nel periodo subito successivo all’emanazione dell’Air Deregulation Act vennero create tantissime start-up che si focalizzarono sull’offrire i loro servizi al prezzo più basso possibile, così da poter concorrere con le grandi imprese preesistenti. Ovviamente è indubbio che per offrire tali prezzi non fossero in grado di competere con gli standard di servizio delle grandi compagnie aeree.

In particolare vennero a diffondersi sempre di più le cosiddette tariffe APEX<sup>5</sup> (Advance Passenger Excursion). Queste tariffe permettevano così di abbassare il costo dei voli per i passeggeri applicandovi delle restrizioni, che potevano riguardare il giorno in cui veniva effettuato il volo (ad esempio la tariffa scontata vi era solo infrasettimanalmente o in determinati periodi dell’anno), la

---

<sup>3</sup> Oligopolio: forma di mercato che viene a caratterizzarsi per un numero molto ridotto di imprese che producono un bene o servizio omogeneo e che soddisfano una domanda formata da molteplici consumatori. L’ingresso di altre imprese viene da queste imprese impedito dalla presenza di barriere all’entrata. Il fatto che le aziende siano poche e che non ci sia libertà d’entrata fa sì che le proprie scelte di produzione, di beni o servizi, influiranno su quelle degli altri attori presenti sul mercato. ([www.treccani.it](http://www.treccani.it))

<sup>4</sup> Locane, Pantaleone Daniele. *Revenue Management Yield Management: Dalle Compagnie Aeree Agli Hotel e Altre Industrie Di Servizi*. Torino: M. Valerio, 2009. Pag. 38.

<sup>5</sup> Apex (Advance purchase excursion): tariffa aerea che viene scontata rispetto alla tariffa piena. Viene però ad essere soggetta ad alcune restrizioni: il biglietto deve essere acquistato con un certo anticipo, solitamente vengono richiesti 14 giorni prima del volo aereo, e sono previsti limiti massimi o minimi di permanenza, come ad esempio questa deve essere durante il fine settimana.

durata minima del viaggio (ad esempio richiedendo la permanenza nel luogo di destinazione per il fine settimana o comunque per un minimo di giorni) o restrizioni riguardanti il pagamento (richiedendolo anticipato) o servizi offerti (come la non inclusione del bagaglio in stiva nella tariffa).

Il limite intrinseco delle tariffe APEX riguarda però il fatto che esse sono orientate alla diminuzione dei costi e non guardano invece alla massimizzazione dei ricavi, lasciando fuori tutta la clientela disposta a pagare un prezzo maggiore a fronte di un servizio più completo.

Vennero quindi introdotte diverse fasce di prezzo, istituendo la classe economica, la classe business e la first class, riservando per ogni volo aereo un certo numero di posti a sedere per ogni tipologia di tariffa, così da sfruttare al massimo la diversità nei bisogni dei passeggeri e la loro propensione di spesa in base alla tipologia di biglietto acquistato.

Questa tecnica permise alle compagnie aeree di poter vendere il medesimo posto a sedere a differenti clienti e quindi a diversi prezzi, ricercando così la massimizzazione dei ricavi sfruttando la diversa propensione di spesa dei passeggeri.

La tecnica utilizzata dalle compagnie aeree già dominanti nel mercato da lungo tempo fu invece quella di adattare le loro rotte e le loro flotte di aerei così da migliorare la loro sopravvivenza e redditività in questo nuovo ambiente estremamente competitivo, permettendogli al contempo di ridurre i costi non dovendo rinnovare la loro struttura preesistente.

Il caso maggiormente rappresentativo di questo cambiamento che portò alla creazione del Revenue Management è dato dalla compagnia aerea People Express.

Nel 1980, Donald Burr si licenziò dalla compagnia per cui lavorava come dirigente, la Texas International Airlines, di proprietà di Frank Lorenzo, per dare vita alla propria idea, ovvero poter offrire i voli a prezzi più bassi rispetto a quelli praticati dai competitor in cambio di servizi minimi.

La svolta pensata da Burr fu l'implementazione di una struttura tariffaria semplificata.

A Burr si può attribuire il merito di aver compreso che “i posti di un aeroplano sono considerabili quali prodotti tra i più deperibili: una volta che il mezzo è decollato non è più possibile accedervi e il mancato ricavo di un posto lasciato vuoto non può essere più recuperato in alcun modo”<sup>6</sup>.

Perciò, conseguentemente, tutti i posti su un volo venivano offerti allo stesso prezzo ad eccezione di una parte di essi a cui venivano applicate delle tariffe leggermente inferiori.

---

<sup>6</sup> Locane, Pantaleone Daniele. *Revenue Management Yield Management: Dalle Compagnie Aeree Agli Hotel e Altre Industrie Di Servizi*. Torino: M. Valerio, 2009. Print.

Tutti i posti erano di classe economica fatta eccezione di una parte, considerata "Classe Premium" sui voli Boeing 747. Quindi era stato previsto un servizio con due tipologie di classi.

Le tariffe venivano pagate dai consumatori in contanti, a bordo dell'aereo prima del decollo. Ai passeggeri la tariffa consentiva di portare un bagaglio a mano gratuitamente tuttavia ogni bagaglio che veniva registrato oltre il primo costava \$ 3,00.

La compagnia aerea People Express iniziò ad operare in territorio americano nell'Aprile del 1980, iniziando così a minacciare le maggiori compagnie aeree come la United, l'American, la Delta e la Easter.

People Express è stata così una pioniera, la prima compagnia aerea degli Stati Uniti ad addebitare una tariffa per ogni bagaglio in più registrato.

Per aumentare le entrate decise di compensare la riduzione del prezzo del biglietto aereo sfruttando ogni possibilità di guadagno, come ad esempio facendo pagare le bibite o gli snack a bordo, o appunto ogni bagaglio che veniva imbarcato dai passeggeri.

Le sopra menzionate compagnie aeree, per contrastare l'ascesa di People Express iniziarono così ad offrire una parte dei posti a sedere a prezzi scontati, così da raggiungere la parte di clienti con una maggiore sensibilità ai prezzi, ma lasciarono l'altra parte dei posti disponibili a tariffe più elevate al fine di mantenere la clientela disposta a pagare tariffe maggiori.

“Robert Crandall, l'allora vice presidente marketing di American Airlines, può essere considerato tra i padri dello Yield Management poiché fu tra i primi ad individuare la logica più efficace per lo sviluppo di tale sistema”<sup>7</sup>. Egli ebbe l'idea di sfruttare i posti a sedere che non venivano venduti, in particolare li utilizzò per attirare l'interesse della fascia di clientela disposta a pagare solo prezzi inferiori. Introdusse delle restrizioni per l'acquisto dei posti a sedere, come ad esempio le tariffe non rimborsabili o una permanenza minima di giorni, così da giustificare il minor prezzo richiesto per questi biglietti.

Questa discriminazione di prezzo gli permise di raggiungere sia il segmento di mercato business, disposto a pagare un prezzo maggiore a fronte di un servizio più elastico e completo, sia il segmento leisure interessato molto di più al pagamento di una tariffa ridotta.

Queste strategie, che permettevano quindi sia di ridurre i costi che di massimizzare i ricavi, vennero chiamate Yield Management.

---

<sup>7</sup> Locane, Pantaleone Daniele. *Revenue Management Yield Management: Dalle Compagnie Aeree Agli Hotel e Altre Industrie Di Servizi*. Torino: M. Valerio, 2009. Print. Pag. 42.

“Un altro fattore di successo che permise alle grandi compagnie aeree già affermate di mantenere il loro predominio, a discapito delle tante start-up che nacquero in questo periodo storico, fu la creazione dei CRS”<sup>8</sup>.

I CRS furono a dir poco essenziali, per le compagnie aeree, per automatizzare le prenotazioni da parte dei clienti. Infatti, ciò si evince anche dalle parole di W.C. Schulz, “the computerized reservation system (CRS) developed by U.S. airlines, beginning in the 1960s, are large-scale strategic resources that are providing air carriers with exceptional capabilities in managing their seat inventories, establishing their flight and crew schedules, and providing customer service”<sup>9</sup>.

Il tema dei sistemi di prenotazione centralizzato verrà discusso successivamente in modo più dettagliato.

Dalle vicende sopra narrate si evince come si iniziò a comprendere che non tutti i consumatori hanno le stesse esigenze, bisogni o la stessa possibilità o propensione di spesa e l’unico modo in cui si possono soddisfare tutte le richieste, pur essendo in un’ottica aziendale, dove vi è comunque la ricerca del profitto, è la discriminazione di prezzo e la segmentazione della domanda.

Questo fu il percorso che portò, seppur ancora in una fase embrionale, alla definizione di Revenue o Yield Management che, dalle parole di Locane, Pantaleone e Daniele viene definito come “l’essenza che permette di offrire il miglior posto al miglior prezzo al passeggero più idoneo. La formula vincente del Revenue Management è sapere anticipatamente quale tipologia di passeggero, in un preciso momento, si sta presentando all’acquisto; in altri termini la segmentazione della domanda è uno dei fattori di partenza dell’attività”<sup>10</sup>.

Il Revenue o Yield management può essere definito come l’arte di sapere quando e come modulare l’offerta a seconda del cliente che richiede il servizio.

## **1.2 Definizione del Revenue Management nel contesto alberghiero**

Nonostante possa risultare ostico, prima di procedere alla definizione di Revenue management e alla sua argomentazione in riferimento al contesto alberghiero, si vuole fornire, per introdurre l’argomento, una definizione di albergo:

---

<sup>8</sup> Il CRS (Central Reservation System) è un sistema di prenotazioni computerizzato nato negli anni ‘60 e utilizzato inizialmente dalle compagnie aeree per gestire la prenotazione dei posti sui voli e successivamente, a partire dagli ann’70 viene adottato anche per il settore turistico ed alberghiero. Il CRS aggiorna e archivia le informazioni riguardanti le prenotazioni, l’inventario e le tariffe.

<sup>9</sup> Schulz, William C. "The emergence of the real-time computer reservation system as a competitive weapon in the US airline industry 1958–1989. A paper on strategic innovation." *Technovation* 12.2 (1992): 65-74.

<sup>10</sup> Locane, Pantaleone Daniele. *Revenue Management Yield Management: Dalle Compagnie Aeree Agli Hotel e Altre Industrie Di Servizi*. Torino: M. Valerio, 2009. Print.

*“In termini generali si può affermare che l'albergo è un'impresa finalizzata alla produzione e allo scambio di servizi di ospitalità. Inoltre, si può osservare che l'impresa alberghiera utilizza uno stabilimento di produzione del servizio costituito generalmente da uno, ma talvolta anche da più edifici, al cui interno vi sono delle camere arredate e dotate di servizi igienici per consentire il pernottamento degli ospiti, nonché alcune parti di uso comune a disposizione dei fruitori del servizio e altre riservate al personale dell'albergo”<sup>11</sup>.*

Entriamo ora nel succo del discorso, cercando di definire e comprendere cosa sia il Revenue o Yield management (in tale contesto Revenue e Yield vengono ad essere utilizzati come sinonimi).

Lo Yield Management può essere semplicemente definito come “un metodo che può aiutare un'azienda a vendere la giusta unità di inventario al giusto cliente al momento giusto o, meglio ancora, l'applicazione di sistemi di raccolta delle informazioni e di delineazione di strategie di prezzo finalizzate all'allocazione della giusta unità di inventario al giusto cliente al giusto posto al giusto momento”<sup>12</sup>.

Da quanto si può evincere dalla definizione di Revenue Management, o Yield Management, in questo caso l'autore li utilizza come sinonimi, la base da cui si deve partire per implementare queste metodologie è l'informazione.

*“L'informazione riduce la probabilità di insuccesso della programmazione e della gestione: la crescita, in qualità e quantità dell'informazione abbatte le probabilità di fallimento dell'azione manageriale”.*<sup>13</sup>

L'informazione infatti è un elemento cruciale, la sua raccolta e la sua successiva archiviazione in dati, ne permettono la sua organizzazione e classificazione, così da poter essere utilizzata per prendere decisioni essenziali atte al corretto funzionamento dell'impresa alberghiera. Se ci si riflette, questa è essenziale nella fase di implementazione dell'attività stessa. Ad esempio, permette di comprendere la localizzazione più idonea per la struttura, la tipologia di clientela da servire, i servizi da inserire e molto altro... o ancora, nel momento in cui il management deve scegliere che strategia di business adottare o la tipologia di clientela da servire è il dato più prezioso.

---

<sup>11</sup> Mauri, Tugnoli, and Tugnoli Pier Vittorio. *Le \*imprese Alberghiere Strategie e Marketing*. Milano: McGraw-Hill, 2004. Print. Pag 29.

<sup>12</sup> Locane, Pantaleone Daniele. *Revenue Management Yield Management: Dalle Compagnie Aeree Agli Hotel e Altre Industrie Di Servizi*. Torino: M. Valerio, 2009. Print pag. 58.

<sup>13</sup> Ricci, Jannelli, and Migliaccio. *Profili Gestionali e Contabili Delle Imprese Alberghiere*. Milano: F. Angeli, 2007. Print. Pag. 75.

Infatti, dall'osservazione dei comportamenti della clientela nel contesto della propria struttura alberghiera o nei confronti del mercato può rappresentare l'unico metodo per implementare una strategia e donare al business caratteristiche appetibili per la clientela di riferimento. Questo sarà poi ciò che decreterà il successo del business prescelto con tutte le sue caratteristiche o viceversa, il suo fallimento.

“Con l'espressione Yield Management o Revenue Management ci si riferisce ad un insieme di metodologie utilizzate per massimizzare la redditività della capacità produttiva di un'impresa di servizi”<sup>14</sup>.

Per un'impresa di servizi è essenziale massimizzare la redditività della capacità produttiva perché uno dei loro tratti caratteristici è la capacità fissa, ovvero, la loro produzione. Per un hotel ad esempio, è strettamente legata al numero di camere che possono vendere.

Gli alberghi non hanno la possibilità di immagazzinare la loro capacità produttiva, come ad esempio un'azienda che produce beni fisici come possono esserlo dei bicchieri.

Inoltre, i “beni prodotti” da un'impresa alberghiera sono altamente deperibili, infatti, se a fine giornata il bene, ovvero la camera o comunque l'alloggio, non viene acquistato da alcun consumatore, il bene non è più vendibile, è perso per quella giornata.

Oramai quasi la totalità delle imprese di servizi, seppur in modi diversi tra loro, con tecniche più o meno sofisticate, hanno implementato al loro interno delle metodologie di Revenue Management per massimizzare la loro capacità produttiva.

“Il cuore del Revenue Management è composto da due aree: il pricing e lo Yield management; il primo si occupa di stimolare la domanda, il secondo si cura di modellare l'offerta conoscendo il potenziale di ogni singolo prodotto”<sup>15</sup>.

Attraverso le metodologie di Revenue Management, agendo sia dal lato della domanda che dal lato dell'offerta, si cerca di agire principalmente sulla massimizzazione dei ricavi piuttosto che sulla minimizzazione dei costi.

Va sottolineato, comunque, che la minimizzazione dei costi è uno dei punti sui quali si focalizza ogni impresa per ogni tipologia di settore. Non si vuole dire che non sia di vitale importanza contenere i costi per una qualsiasi impresa, ma semplicemente che non viene ad essere uno dei punti

---

<sup>14</sup> Mauri, Tugnoli, and Tugnoli Pier Vittorio. *Le \*imprese Alberghiere Strategie e Marketing*. Milano: McGraw-Hill, 2004. Print. Pag. 184.

<sup>15</sup> Locane, Pantaleone Daniele. *Revenue Management Yield Management: Dalle Compagnie Aeree Agli Hotel e Altre Industrie Di Servizi*. Torino: M. Valerio, 2009. Print pag. 27.

principalmente analizzati quando si implementano tecniche di Revenue Management, non è l'obiettivo principale che si propongono.

La ragione che vi è alla base è che per le imprese alberghiere i costi fissi, ovvero quelli che vengono sostenuti a prescindere dalla capacità produttiva dell'azienda, sono molto rilevanti e difficilmente modificabili. Per questa ragione è più semplice agire sui ricavi e sulla loro massimizzazione, sull'analisi dei dati alla previsione della domanda e alle modalità con cui questa può essere manipolata ed accentuata.

“L'ottimizzazione dei ricavi può essere ottenuta tramite una sistematica attività di ricerca e di cattura dell'intera domanda potenziale che l'azienda è in grado di soddisfare, minimizzando il rischio di mancati ricavi, individuando nuovi segmenti di domanda da servire e infine sfruttando la capacità di contribuzione di ciascun segmento di clientela”<sup>16</sup>.

Quindi, l'ottimizzazione o massimizzazione dei ricavi può avvenire in molteplici modi:

- Si può agire sulla domanda potenziale, ovvero cercare di riempire tutte le camere che ha a disposizione un hotel nei seguenti modi: ad esempio questo può essere effettuato abbassando i propri prezzi attraverso degli sconti (come può avvenire con delle riduzioni per gruppi o per pernottamenti infrasettimanali o di bassa stagione, o semplicemente attraverso mosse di marketing atte a far conoscere la propria struttura), creando dei servizi o caratteristiche dell'hotel che lo rendano unico o preferibile ad altri hotel (ad esempio introducendo la spa, un ristorante con cucina vegana o corsi fitness dedicati agli ospiti).

La saturazione della domanda, viceversa, può anche non essere dovuta a delle politiche implementate dall'hotel stesso ma bensì dettate dalla stagionalità della domanda (si pensi ad un hotel situato fronte mare durante il periodo di alta stagione estiva) o perché nel luogo dove risiede l'attività potrebbe esserci un particolare evento che attrae una moltitudine di potenziali clienti (come ad esempio potrebbe essere per le Olimpiadi, svariati eventi sportivi, culturali o religiosi...).

- Un'altra tecnica che viene menzionata è la minimizzazione del rischio dei mancati ricavi. I mancati ricavi possono, ad esempio, essere dovuti alla disdetta della prenotazione o al caso estremo dove non vi siano affatto prenotazioni.

---

<sup>16</sup> Mauri, Tugnoli, and Tugnoli Pier Vittorio. *Le \*imprese Alberghiere Strategie e Marketing*. Milano: McGraw-Hill, 2004. Print. Pag. 184.

Inerentemente al primo caso, è possibile applicare delle penali in capo al cliente in caso di disdetta, sia per recuperare una parte della quota del mancato soggiorno, sia per utilizzarla come deterrente perché non venga effettuata la disdetta stessa.

Per quanto riguarda il secondo caso, ovvero il caso in cui non vengano effettuate prenotazioni o comunque non molte, si tratta di rendere più appetibile la struttura turistica agli occhi dei potenziali clienti. In questo caso ci sono svariate tecniche, come ad esempio l'applicazione di sconti, la segmentazione della domanda, l'offerta di particolari servizi...

Un'importante tecnica utilizzata per ovviare al problema della minimizzazione del rischio dei mancati ricavi, utilizzatissima nel settore di nostro interesse, è l'overbooking, "ovvero quando il numero di prenotazioni accettate risulta superiore alla capacità di offerta dell'impresa"<sup>17</sup>, quindi è un metodo per mettersi al riparo dalle improvvise disdette.

"Nonostante la sovrapprenotazione rappresenti una prassi finalizzata alla tutela dell'attività in risposta dell'abitudine di alcuni clienti di non rispettare gli impegni presi, rimane comunque un'iniziativa rischiosa, onerosa da un punto di vista economico ma soprattutto da un punto di vista, meno quantificabile, della reputazione [...]"<sup>18</sup>.

Pertanto, sebbene tale pratica possa essere ritenuta utile per mettersi al riparo dalla possibilità di veder ridotti i ricavi dell'azienda, si deve mettere in conto la possibilità che la perdita, seppur non economica, possa intaccare la reputazione e il valore dell'azienda percepito nel mercato.

- Viene poi menzionata l'individuazione di nuovi segmenti di domanda. In questo caso si tratta di cambiare e rendere più accattivante, almeno in parte, l'immagine dell'hotel agli occhi dei potenziali consumatori, il che può essere ricollegato al punto precedente.

In tale contesto, si cerca di attrarre una nuova tipologia di cliente. A titolo esemplificativo, se la struttura è sempre stata frequentata da famiglie e si vuole puntare alla fascia di domanda business, si possono introdurre una serie di servizi dedicati a questa tipologia di cliente come il check-in e check-out veloci, il wi-fi gratuito o con la fibra ottica... oppure istituire settori dell'hotel a loro dedicati, come delle sale congresso, alcune sale riunione, o delle stanze in cui si possa lavorare senza essere disturbati.

---

<sup>17</sup> Mauri, Tugnoli, and Tugnoli Pier Vittorio. *Le \*imprese Alberghiere Strategie e Marketing*. Milano: McGraw-Hill, 2004. Print. Pag. 190.

<sup>18</sup> Locane, Pantaleone Daniele. *Revenue Management Yield Management: Dalle Compagnie Aeree Agli Hotel e Altre Industrie Di Servizi*. Torino: M. Valerio, 2009. Print. Pag. 359.

Ovviamente, ed è ciò che più comunemente accade, soprattutto in periodi di bassa stagione, gli hotel cercano di massimizzare la loro richiesta di pernottamenti puntando su una discriminazione di prezzo.

Quindi, ad esempio, un hotel di fascia medio-alta, potrebbe abbassare le proprie tariffe, introducendo tra la propria clientela consumatori disposti ad acquistare solo a tariffe ridotte, ciò nonostante vivendo un'esperienza alberghiera di fascia medio-alta. Questa tipologia di operazione, oltre ad incidere sulla massimizzazione dei profitti, può anche essere considerata una buona tattica pubblicitaria, in quanto permette ad un pubblico più vasto di conoscere le caratteristiche proprie dell'hotel, i suoi valori, soprattutto attraverso il passaparola.

- L'ultima modalità menzionata, attraverso cui è possibile agire sull'ottimizzazione dei ricavi è forse uno dei cardini delle tecniche di Revenue Management: la segmentazione della domanda.

Infatti, come riportato nel discutere la storia del Revenue Management, questo nasce comprendendo che, il metodo migliore per massimizzare i ricavi consiste nel soddisfare diverse tipologie di cliente, con diversa propensione di spesa e con necessità e desiderio di servizi diversi tra loro.

“Uno dei principi cardine del revenue management è l'esistenza di segmenti di clientela caratterizzati da un differente livello di elasticità della domanda alle variazioni di prezzo. Per questo motivo, segmentare la domanda e stimare per ciascuna tipologia di cliente, l'elasticità della domanda al prezzo consente di applicare politiche di pricing differenziate e di massimizzare i risultati aziendali”<sup>19</sup>.

Venne così compreso che è necessario introdurre diverse tariffe a seconda del cliente che desidera acquistare il servizio, in questo caso il pernottamento. Quindi, in questo caso, ciò avviene offrendo alloggi diversi per ciascuna tipologia di cliente (infatti negli hotel vi è sempre la distinzione tra suite, junior suite, camere normali...) che ovviamente presentano costi differenti per il consumatore finale. O ancora, è possibile differenziare la tariffa a seconda che un cliente acquisti il pacchetto “solo alloggio”, “alloggio più colazione”, “mezza pensione” o “pensione completa”.

Un'altra discriminazione può avvenire attraverso i servizi offerti o la posizione nell'hotel (acquistare la camera con una determinata vista, per esempio).

---

<sup>19</sup> Tripodi, Carmine. "Le condizioni di successo delle imprese alberghiere: scelte strategiche e risultati aziendali." (2008). Pag. 183.

Le tecniche di Revenue Management, oltre che nella tipologia, variano anche a seconda della realtà in cui viene implementata, ovvero a seconda della grandezza aziendale della struttura ricettiva.

“Lo Yield Management è per tutti, anche se con manifestazioni differenti: maggiori sono le dimensioni aziendali, tanto più pressante è la sua necessità di adozione; maggiore è l’articolazione del sistema di Yield Management, maggiormente esso è pervasivo nelle organizzazioni; maggiori sono le unità di inventario a disposizione, maggiore è la differenziazione dei prodotti e dei servizi offerti e tanto maggiori sono i vantaggi individuabili in termini di redditività”<sup>20</sup>. Tanto più grande, complessa e articolata viene ad essere la realtà aziendale in cui viene ad essere implementata la tecnica del Revenue Management, tanto più sarà difficile la sua predisposizione ed il suo controllo ma al contempo si ritiene ancora più essenziale per il benessere dell’hotel. Questo perché, rispetto al piccolo hotel a conduzione familiare, dove sarà la famiglia stessa o il proprietario a prendere le decisioni sulla segmentazione della domanda, sul pricing, sulla previsione della domanda futura, sulla gestione delle capacità produttive e sulle prenotazioni... a mano a mano che la realtà alberghiera diviene ad essere più complessa e articolata, allora sempre maggiore sarà la difficoltà nel gestirla.

Infatti, solitamente, quando si parla di grandi hotel o di catene alberghiere, i vari comparti sono sottoposti a controllo e vengono, per l’appunto, regolati e controllati da un responsabile. Ognuno di essi, collaborando in gruppo con gli altri responsabili ed il manager generale, definiranno il miglior modo possibile in cui gestire la struttura ricettiva. Oppure, in alternativa, singolarmente il manager generale definirà la modalità migliore con la quale organizzare l’albergo e ne sarà il solo responsabile per il relativo controllo.

Le variabili chiave della definizione del processo di Revenue Management verranno presentate nel prossimo capitolo. In questa sede si è voluto dare una definizione generale di quello che è il Revenue Management cercando di esplicitare, oltre alla sua definizione, parte di quelle che sono le sue caratteristiche fondamentali, per introdurre il tema e permettere una più approfondita comprensione di ciò che verrà discusso del corso della presente tesi.

---

<sup>20</sup> Locane, Pantaleone Daniele. *Revenue Management Yield Management: Dalle Compagnie Aeree Agli Hotel e Altre Industrie Di Servizi*. Torino: M. Valerio, 2009. Print pag. 32-33.



## CAPITOLO 2. IDENTIFICAZIONE DELLE VARIABILI CHIAVE

### 2.1 La domanda: segmentazione, posizionamento settoriale e servizi aggiuntivi

La domanda è un elemento essenziale per poter implementare un sistema di Revenue management; senza di questa, non avrebbe senso di esistere l'attività in sé.

“Se lo scopo di questo aspetto dello sviluppo di una strategia è quello di costruire una promessa orientata ai desideri dei clienti è importante allora conoscere, comprendere, monitorare le caratteristiche quantitative e qualitative della domanda e dei consumatori”<sup>21</sup>.

La pratica di Revenue management si propone di analizzare la domanda al fine di offrire il miglior prodotto, al miglior cliente, nel miglior momento.

“Lo Yield management è un insieme di tecniche di previsione della domanda usato per determinare se i prezzi dovrebbero essere alzati o abbassati e una richiesta di prenotazione accettata o rifiutata in un'ottica di massimizzazione dei ricavi”<sup>22</sup>.

Va tuttavia sottolineato che il processo di gestione della redditività esiste da quando esistono le imprese alberghiere, l'imprenditore ha sempre modellato la sua offerta in base alla domanda e discriminato in base al periodo, al cliente ed alla stagionalità... la formalizzazione della tecnica esposta si propone semplicemente di analizzare in modo continuativo la domanda e l'offerta al fine di delineare e modellare il processo decisionale.

Prima di procedere nella trattazione, deve essere chiarito e definito quale sia effettivamente l'oggetto della domanda di cui si sta discutendo.

Oggetto della domanda del turista è quella di un prodotto turistico, che viene così definito: “il prodotto turistico si configura come un insieme di fattori ambientali e strumentali (aziendali) e possiede una natura composita poiché comprende i servizi offerti da singole aziende e organizzazioni, della pubblica amministrazione nonché le risorse presenti nell'ambiente”<sup>23</sup>.

Dalla definizione sopra riportata, si comprende come il servizio alberghiero sia di fatto solo una parte del prodotto turistico. Conseguentemente, per poter proporre al cliente un prodotto turistico appropriato, il servizio alberghiero deve essere intrecciato a quella che è la rete delle realtà territoriali, alle infrastrutture locali, che attraverso l'offerta di servizi di ristorazione, delle varie attività culturali, delle escursioni naturalistiche... vanno a completare e soddisfare le necessità e bisogni del turista.

---

<sup>21</sup> Morelli, Ugo, ed. *Management e qualità nei servizi turistici*. ISEDI, 1988. Pag. 65.

<sup>22</sup> Locane, Pantaleone Daniele. *Revenue Management Yield Management: Dalle Compagnie Aeree Agli Hotel e Altre Industrie Di Servizi*. Torino: M. Valerio, 2009. Print. Pag. 58.

<sup>23</sup> Mauri, Tugnoli, and Tugnoli Pier Vittorio. *Le \*imprese Alberghiere Strategie e Marketing*. Milano: McGraw-Hill, 2004. Print. Pag. 9.

“L’azione imprenditoriale si esprime di fatto in una rete di interdipendenze (network) tra imprese e organizzazioni con cui sviluppare forma di cooperazione flessibili che per ogni processo costituiscono il nodo giusto per l’attuazione della strategia e il raggiungimento dei risultati”<sup>24</sup>.

Comprendendo come l’attività alberghiera sia di fatto solo una parte, seppur molto importante, del prodotto turistico, si capisce anche come sia necessaria la collaborazione e il coordinamento con altre attività territoriali al fine di soddisfare appieno la domanda turistica, portando l’albergo al raggiungimento di un posizionamento strategico che funga da amplificatore della domanda rivolta alla propria struttura.

Questo complesso intreccio di rapporti è ovviamente atto al raggiungimento della massimizzazione dei ricavi aziendali, finalità ultima della tecnica di Revenue Management.

“L’analisi della domanda è finalizzata alla delineazione di previsioni utili in ambito strategico e si basa in primo luogo sull’osservazione e la stima dei dati relativi all’ambiente, alla domanda attuale (individuali, gruppi ed altri segmenti di rilievo) senza tuttavia tralasciare un costante monitoraggio sulle azioni dei concorrenti”<sup>25</sup>.

L’entità della domanda riscontrata, il guadagno percepito, la pubblicità ottenuta e la soddisfazione del cliente sono tutti indicatori utili al fine di comprendere se il processo implementato e le decisioni intraprese siano state quelle corrette ed adeguate alla propria realtà di riferimento.

Una volta compreso quale sia l’oggetto della domanda nel mondo alberghiero e quale sia il prodotto turistico ricercato da un potenziale cliente, è giunto il momento di comprendere le varie possibili variabili che possano influenzarla e, ancora di maggiore interesse, come un’impresa alberghiera comprenda quale parte di domanda turistica voglia soddisfare e come possa farlo.

È infatti inverosimile che una struttura o una catena alberghiera miri a soddisfare l’intera domanda turistica essendo così diversificata e vasta al suo interno.

“In such a competitive environment, it is essential that lodging companies carefully pick an appropriate market strategy and match that strategy with an organizational structure that allows the company to fulfill its goal”<sup>26</sup>.

L’unico modo plausibile per raggiungere una soddisfazione finanziaria attraverso questa attività è nello specializzarsi a soddisfare i bisogni di una parte mirata di clientela.

---

<sup>24</sup> Morelli, Ugo, ed. *Management e qualità nei servizi turistici*. ISEDI, 1988. Pag. 17.

<sup>25</sup> Locane, Pantaleone Daniele. *Revenue Management Yield Management: Dalle Compagnie Aeree Agli Hotel e Altre Industrie Di Servizi*. Torino: M. Valerio, 2009. Print. Pag. 108.

<sup>26</sup> Gray, and Liguori. *Hotel and Motel Management and Operations*. 3. Englewood Cliffs: Regent/Prentice hall, 1994. Print.

“L’impresa definisce le fasce tariffarie in funzione delle informazioni e delle previsioni sull’andamento della domanda: i clienti maggiormente sensibili alle variazioni di prezzo hanno la possibilità di accedere a servizi convenienti in periodi di bassa richiesta, mentre i clienti meno sensibili alle variazioni di prezzo possono accedere ai servizi in qualunque momento al di là delle variazioni stagionali. È quindi anche un processo di previsione della domanda a cui consegue un’ottimizzazione dei prezzi e delle disponibilità: il problema si sostanzia nel decidere quando venderle, a quale segmento e a che prezzo”<sup>27</sup>.

In questa fase verrà quindi analizzata la segmentazione della clientela e successivamente il suo posizionamento settoriale.

Prima di comprendere quali si vuole che siano i target di riferimento da servire e il proprio posizionamento strategico, è necessario fare un’analisi generale che permetta di comprendere quale possa essere il miglior scenario di riferimento in cui lavorare.

L’ambiente geografico in cui viene ad essere situata la struttura, la cultura di riferimento, il rapporto con altre aziende operanti nel territorio e la situazione socio-politica del luogo dove verrà posizionato l’hotel sono tutte variabili che possono essere sfruttate o modellate al fine di offrire dei servizi dedicati al cliente che abbiano un impatto sulla redditività della stessa.

Quanto sopra enunciato vale soprattutto per le imprese alberghiere di medio-piccola entità, come viene spiegato da Ugo Morelli: “le piccole e medie imprese turistico-alberghiere si presentano inserite in reti di relazioni a livello territoriale che si configurano in tanti veri e propri network-related che sono gli elementi che influenzano poi la cultura organizzativa, la tendenza all’innovazione, le forme di conduzione e costituiscono un’opportunità, ad esempio, per la costruzione di sistemi informativi finalizzati alla promozione”<sup>28</sup>.

Sono le variabili che possono spingere il turista, fruitore dei servizi offerti, a scegliere o meno, la propria struttura a discapito di un’altra e vanno quindi sfruttate in modo adeguato in un’ottica di profitto e considerate nella fase di implementazione del processo di Yield management.

Non deve tuttavia essere dimenticato che il servizio principale che viene ad essere offerto da parte di un’impresa alberghiera è il pernottamento.

---

<sup>27</sup> Locane, Pantaleone Daniele. *Revenue Management Yield Management: Dalle Compagnie Aeree Agli Hotel e Altre Industrie Di Servizi*. Torino: M. Valerio, 2009. Print. Pag. 58.

<sup>28</sup> Morelli, Ugo, ed. *Management e qualità nei servizi turistici*. ISEDI, 1988. Pag. 38.

I servizi che vi ruotano attorno sono di fatto aggiuntivi, permettono di caratterizzare l'esperienza del cliente, di personalizzarla, ma il cuore dell'attività alberghiera (core business), la caratteristica fondante su cui mantenere il focus, deve sempre essere il pernottamento.

“Il prodotto delle imprese alberghiere è composto da un insieme di servizi che varia in relazione al tipo di impresa e al tipo di struttura, ma nel quale è sempre riconoscibile il nucleo centrale e specifico costituito dal pernottamento, a cui spesso vengono aggiunti dei servizi accessori”<sup>29</sup>.

Il pernottamento, o l'alloggio, viene quindi ad essere il vero protagonista, il vero oggetto della domanda.

Queste puntualizzazioni, anche se possono apparire ovvie e banali, sono necessarie in quanto sono le variabili che andranno ad influenzare il nostro processo di Revenue management.

Infatti, seppur la logica di base sia la stessa per ogni attività, l'effettiva implementazione del processo e il suo utilizzo nel corso della vita dell'hotel sono diverse per ogni realtà aziendale, poiché hanno tutte caratteristiche e obiettivi diversi tra loro.

“The top managers must assess the market environment of the organization's chosen product and choose the appropriate competitive strategy. Then they must create an organizational structure that properly supports that strategy”<sup>30</sup>.

“Lo Yield management trova la sua innovazione nella sistematica applicazione di un metodo per cui diviene uno strumento di gestione focalizzato sull'accrescimento dei risultati di esercizio”<sup>31</sup>.

Questo metodo consiste nell'offrire servizi differenziati in funzione della clientela di riferimento, attraverso il reperimento di informazioni, alla loro elaborazione e valutazione al fine di ottenere dati, attraverso modelli matematico-statistici che permettono di ottenere output utili all'analisi della domanda e sicuramente essenziali nel processo decisionale.

Permettono quindi la possibilità, per l'imprenditore, o per il Revenue manager, di offrire il servizio più adeguato a ogni soggetto che possa rappresentare un possibile cliente.

Al fine di implementare una corretta procedura di Yield management, non va dimenticato di tenere in considerazione le caratteristiche principali della propria realtà di riferimento, essendo il settore alberghiero permeato da molteplici tipologie di struttura, diversificate a seconda del contesto socio-

---

<sup>29</sup> Mauri, Tugnoli, and Tugnoli Pier Vittorio. *Le \*imprese Alberghiere Strategie e Marketing*. Milano: McGraw-Hill, 2004. Print. Pag. 9.

<sup>30</sup> Gray, and Liguori. *Hotel and Motel Management and Operations*. 3. Englewood Cliffs: Regent/Prentice hall, 1994. Print.

<sup>31</sup> Locane, Pantaleone Daniele. *Revenue Management Yield Management: Dalle Compagnie Aeree Agli Hotel e Altre Industrie Di Servizi*. Torino: M. Valerio, 2009. Print. Pag. 60.

culturale, politico, economico e geografico in cui vengono ad essere localizzate, ma anche da tantissimi altri fattori e caratteristiche, molte delle quali dipendono dalle decisioni prese al momento di istituzione della struttura alberghiera.

A titolo esemplificativo si pensi alla fascia di prezzo a cui appartenere, alla tipologia di clientela che si vuole scegliere come target (come ad esempio famiglie, leisure, business...), ai servizi che si vogliono offrire. Tutti fattori che devono essere presi in considerazione e che verranno trattati nel corso dell'argomentazione e nell'analisi del tema di cui si sta trattando in questa tesi.

“La varietà delle imprese in esso operanti, che presentano caratteristiche istituzionali e strutturali eterogenee, seguono diversi percorsi strategici e adottano differenti formule e tecniche gestionali”<sup>32</sup>. Quindi, il contesto di riferimento, oltre che la tipologia di struttura in cui verrà implementata la tecnica di Revenue Management, verranno ad impattare in modo significativo sulla scelta del processo che verrà ad essere costituito.

Per sottolineare l'importanza che vengono ad avere le informazioni raccolte per istituire un adeguato sistema di Revenue Management si offre la seguente definizione: “il Revenue Management è uno strumento di micro management che offre la possibilità alle imprese di convertire montagne di dati in informazioni tattiche, consentendo loro di trarre vantaggio dalle passeggere opportunità del mercato”<sup>33</sup>.

L'implementazione corretta ed adeguata di un sistema del Revenue management, attraverso l'utilizzo delle informazioni raccolte nel mercato di riferimento, oltre che analizzando il comportamento dei competitor, permette di prevedere, anticipare ed influenzare le richieste di servizi così da accrescere la domanda verso la propria struttura alberghiera.

Analizzando come la clientela risponde alla propria offerta permette poi di modificarla in base ai gusti e alle necessità del proprio target di riferimento così da migliorarlo e ampliarlo il più possibile. Ovvero, si tratta di interpretare le reazioni che la clientela, e quindi della domanda, ha nei confronti della struttura.

“The choice of strategy and structure is not a onetime event, because the market environment is dynamic. Therefore, lodging organizations must continuously engage in matching their competitive strategies and organizational structures to the product and market environment”<sup>34</sup>.

---

<sup>32</sup> Mauri, Tugnoli, and Tugnoli Pier Vittorio. *Le \*imprese Alberghiere Strategie e Marketing*. Milano: McGraw-Hill, 2004. Print.

<sup>33</sup> Locane, Pantaleone Daniele. *Revenue Management Yield Management: Dalle Compagnie Aeree Agli Hotel e Altre Industrie Di Servizi*. Torino: M. Valerio, 2009. Print. Pag. 61.

<sup>34</sup> Gray, and Liguori. *Hotel and Motel Management and Operations*. 3. Englewood Cliffs: Regent/Prentice hall, 1994. Print.

Una caratteristica specifica della domanda nel settore turistico è la sua stagionalità. Essa tende ad essere prevedibilmente variabile in alcuni periodi dell'anno. Ad esempio in una località balneare la domanda aumenterà vertiginosamente in estate per poi crollare in inverno, così come avviene esattamente al contrario per le località sciistiche dove la domanda esplose in inverno mentre viene ad affievolirsi nel periodo estivo.

La domanda mostra comportamenti oscillanti. “Essa non è prevedibile con assoluta certezza e tuttavia, disponendo di dati sul passato, sulla situazione attuale e informazioni sul futuro, è possibile delineare previsioni sugli andamenti a venire”<sup>35</sup>.

Oltre ad effettuare previsioni basate sulla stagionalità, è possibile effettuare previsioni basate anche su eventi futuri. Si pensi ad esempio all'impatto dei mondiali di calcio od altri eventi sportivi, culturali o religiosi. Durante questi eventi, si spostano e viaggiano migliaia e migliaia di persone.

Gli albergatori possono sfruttare queste situazioni ed informazioni per incrementare e modellare la domanda quanto più possibile e conseguentemente ricercare la massimizzazione dei ricavi. Si tratta di saper sfruttare questi eventi ed occasioni a proprio vantaggio.

A causa delle variabili analizzate, si può comprendere come, per il management, o per l'albergatore, sia estremamente complicato programmare e gestire l'economia dell'azienda alberghiera.

Il processo di Revenue management non vuole altro che essere un supporto per il management nell'organizzare e programmare l'attività alberghiera al fine di accrescerne lo sviluppo e la redditività. Necessario, al fine di ottimizzare il processo di Revenue management, è scegliere, come già detto, il proprio target di riferimento: “every decision must, without a doubt, be preceded by the identification of the corporate mission and, consequently, of the market segment in which to place itself”<sup>36</sup>.

Questo perché la scelta del target di riferimento si ripercuote sulla strategia aziendale, sugli obiettivi perseguiti e sull'organizzazione aziendale, con conseguenti impatti sui costi e ricavi.

“Un passo fondamentale perciò per lo sviluppo strategico della propria idea guida è quello di conoscere la domanda e definire con precisione a chi si vuole offrire la propria proposta, a quale segmento di mercato ci si vuole riferire, con quale cliente si vuole dialogare”<sup>37</sup>.

Questo viene individuato attraverso la segmentazione del mercato, la quale si sostanzia nel suddividere i turisti in segmenti omogenei e successivamente, una volta che ne è stato scelto uno, si

---

<sup>35</sup> Locane, Pantaleone Daniele. *Revenue Management Yield Management: Dalle Compagnie Aeree Agli Hotel e Altre Industrie Di Servizi*. Torino: M. Valerio, 2009. Print. Pag. 70.

<sup>36</sup> Avi, Maria Silvia. "Room Division Revenue Manager: indicatori di redditività, finanziari e di performance". *AMERICAN JOURNAL OF TOURISM, HOSPITALITY AND EVENT MANAGEMENT* 4.1 (2023): 1-31

<sup>37</sup> Morelli, Ugo, ed. *Management e qualità nei servizi turistici*. ISEDI, 1988. Pag. 65.

organizza la propria attività al fine di soddisfare le necessità e i bisogni di quella determinata fascia di consumatori.

Al fine di comprendere appieno questa tecnica si offre una definizione: “lo Yield Management risulta una tecnica finalizzata alla massimizzazione dei ricavi che aspira ad aumentare il rendimento netto attraverso la prevista allocazione di disponibilità di contingenti camere a predefiniti segmenti di mercato ad un prezzo ottimale”<sup>38</sup>.

La segmentazione del mercato è un fondamentale strumento di generazione di profitti poiché tale pratica permetterà una maggiore comprensione e conoscenza dei propri clienti, rendendo più facile la loro individuazione, portando alla formulazione di un business corrispondente ai loro bisogni e necessità e conseguentemente ad una loro maggiore soddisfazione.

La finalità della tecnica di cui si discute è quella di poter scegliere il “giusto cliente” per la propria attività. Il concetto di “giusto” cliente è chiaramente discutibile; tuttavia in questa sede si vuole intendere un cliente che sia disposto ad acquistare il prodotto che si offre nel mercato ad un prezzo predeterminato dall’hotel.

“The “right” customer is a debatable concept from a marketing point of view but could be associated with the target market segment which has been identified by the hotel’s marketing manager and whose requirements are taken into consideration when preparing the product of the hotel”<sup>39</sup>.

La segmentazione del mercato consiste nel processo di suddivisione, appunto all’interno di un mercato di riferimento o di una parte di esso, in svariati sottogruppi di consumatori o clienti, in base a delle caratteristiche comuni, omogenee e condivise all’interno dello stesso segmento. Ad esempio la segmentazione può essere effettuata per fasce di età, sesso, localizzazione geografica, fascia di reddito...

Si comprende facilmente che una persona potrebbe appartenere a più segmenti contemporaneamente. Ad esempio, un soggetto potrebbe appartenere ad una determinata fascia di età ma ad un segmento di reddito diverso in un’altra suddivisione.

La segmentazione è utile non solo per individuare la propria clientela di riferimento e organizzare la propria attività in base a questa, ma anche al fine di comprendere come veicolare le informazioni

---

<sup>38</sup> Locane, Pantaleone Daniele. *Revenue Management Yield Management: Dalle Compagnie Aeree Agli Hotel e Altre Industrie Di Servizi*. Torino: M. Valerio, 2009. Print. Pag. 62.

<sup>39</sup> Avi, Maria Silvia. "Room Division Revenue Manager: indicatori di redditività, finanziari e di performance". *AMERICAN JOURNAL OF TOURISM, HOSPITALITY AND EVENT MANAGEMENT* 4.1 (2023): 1-31

puntando ad attrarre quella determinata tipologia di clientela ovvero muovendosi attraverso varie tipologie di pubblicità, creata su misura per la tipologia di cliente scelto.

“Le diverse fasce di pubblico si possono caratterizzare, e possono acquistare valori differenti agli occhi dell’azienda, non solo per la capacità di generare vendite, quindi ricavi, ma anche per i diversi costi che l’impresa deve sostenere per poterli raggiungere”<sup>40</sup>.

La segmentazione di mercato va orientata, oltre che in un’ottica di massimizzazione dei ricavi, anche ricercando una minimizzazione dei costi, almeno con una parte della clientela che si vuole raggiungere. Ciò permetterà all’hotel di bilanciare gli esborsi sostenuti per offrire servizi di alto livello ai clienti più esigenti.

“Ogni impresa e ogni zona può, in ragione del segmento o dei segmenti di domanda a cui intende rivolgersi, identificare le risorse potenziali su cui intende basare la propria strategia e sviluppare gli approfondimenti necessari a selezionare le informazioni utili e mettere a punto indicatori potenziali di zone e di imprese”<sup>41</sup>.

La segmentazione del mercato, e la successiva scelta del target di riferimento, non è un lavoro fine a sé stesso, ma è parte del processo che si propone di portare la struttura ricettiva al raggiungimento dell’obiettivo del profitto.

Tuttavia, prima di procedere ad una vera e propria segmentazione bisogna comprendere i criteri di base e le caratteristiche che un segmento deve avere per essere definito tale.

In particolare, un segmento deve essere misurabile. Ciò sta a significare che chi effettua la segmentazione deve essere in grado di raccogliere le informazioni necessarie in base alle dimensioni, alle preferenze o ai gusti, alle esigenze e ai bisogni, alla capacità reddituale e al potere d’acquisto di tutti i segmenti analizzati.

Dopo aver effettuato la raccolta di tutte queste informazioni, esse devono essere analizzate e lavorate, e l’output così ottenuto può essere utilizzato per comprendere se esiste effettivamente un mercato dedicato al segmento preso in esame e comprenderne l’ampiezza, la sua appetibilità e il potenziale profitto ottenibile.

Infatti, se il mercato prescelto dovesse essere troppo esiguo, in un ambiente competitivo come quello turistico-alberghiero, sarebbe estremamente alta la possibilità che non ci siano abbastanza potenziali clienti per soddisfare tutta l’offerta disponibile e quindi vorrebbe dire dirigersi verso un inesorabile fallimento.

---

<sup>40</sup> Locane, Pantaleone Daniele. *Revenue Management Yield Management: Dalle Compagnie Aeree Agli Hotel e Altre Industrie Di Servizi*. Torino: M. Valerio, 2009. Print. Pag. 62.

<sup>41</sup> Morelli, Ugo, ed. *Management e qualità nei servizi turistici*. ISEDI, 1988. Pag 69.

Lo studio e l'analisi delle caratteristiche del segmento osservato vengono anche ad essere necessarie al fine di comprendere se esso può essere considerato accessibile. Ovvero, comprendere se il costo che si dovrebbe sostenere per soddisfare i bisogni dei potenziali clienti sono sostenibili in fase di implementazione dell'azienda alberghiera.

Si comprende come costituire un hotel per famiglie di classe media o business che necessitano di un alloggio durante i viaggi di lavoro richiedono costi nettamente inferiori rispetto all'implementazione di un business alberghiero rivolto a clienti facoltosi o comunque orientato a permanenze e servizi di tipo luxury.

Oltre che accessibile il segmento prescelto dovrà anche essere perseguibile. Con ciò si intende che oltre ad esistere, deve anche poter e voler rispondere alle strategie implementate dal business per attrarlo, ovvero all'offerta proposta, ciò significa che i clienti devono voler acquistare i servizi proposti.

Infatti, non ha alcun senso di esistere un'azienda alberghiera costruita per assecondare e soddisfare volontà e bisogni di un determinato segmento di mercato, il quale però non è minimamente interessato alla sua offerta per una qualche ragione.

Come già accennato, prima di decidere di organizzare interamente la propria azienda alberghiera al fine di soddisfare il segmento prescelto, è necessario che questo esista e che ricomprenda al suo interno una quantità significativa di potenziali clienti.

Oltre a dover essere significativi dal punto di vista quantitativo, i potenziali clienti devono essere anche grado di poter acquistare i prodotti e servizi che si decidono di offrire nel mercato, altrimenti ciò comporterebbe un enorme spreco di risorse economiche per l'azienda.

Si ipotizzi, ad esempio, un business alberghiero rivolto a studenti universitari, fuorisede e pendolari, che offre servizi di alloggio come un classico hotel ed in più servizi aggiuntivi come aule studio e postazioni con computer per coloro che vanno in facoltà solo per sostenere gli esami. Ovviamente richiedendo una tariffa più alta rispetto ad un classico bed & breakfast.

Una bellissima idea, ma probabilmente solo una parte esigua degli studenti, coloro che lavorano, potrebbero permettersi di sostenere tale costo. Un'ampia parte dei potenziali clienti risparmierebbe rivolgendosi verso strutture meno costose che offrono tariffe ridotte seppur con nessun servizio aggiuntivo. In questo caso la platea dei possibili acquirenti potrebbe essere troppo ridotta per organizzare attorno ad esso un intero business.

Dopo aver compreso quali devono essere le caratteristiche intrinseche di ogni segmento di mercato, si deve procedere nell'analisi cercando di capire le caratteristiche comuni di ogni insieme di potenziali clienti, così da conoscere agilmente le diverse potenzialità e criticità di ognuno di essi e scegliere quella che sarà l'oggetto del business.

“I parametri utilizzati per la segmentazione e come descrittori dei gruppi individuati sono numerosi e si basano sulle caratteristiche dei consumatori, che possono essere individuate anche attraverso l'analisi del loro comportamento di scelta, acquisto e consumo”<sup>42</sup>.

Esistono molteplici tipologie di segmentazione, come già detto. Si cerca, in questa sede, di fornire una serie di esempi:

- Segmentazione demografica.

La segmentazione demografica riguarda tutte le informazioni demografiche essenziali di un potenziale cliente come l'età, il sesso, lo stato civile, la fascia di reddito, il livello di istruzione... questo può essere considerato un primo passo nel processo di segmentazione.

In particolare, in fase di segmentazione, le variabili osservate sono il genere, l'età, il reddito percepito, lo stato civile, il titolo di studio, la provenienza geografica e la religione osservata. L'insieme di queste variabili forniranno una panoramica generale su quale sia la composizione del target di riferimento, se risulti essere omogeneo o meno al suo interno, ed in qualunque caso permetterà di immagazzinare dati ed informazioni per procedere poi ad una segmentazione più approfondita.

- Segmentazione geografica.

Un secondo metodo di segmentazione della popolazione può essere effettuato attraverso le loro caratteristiche geografiche. Infatti, è noto che il luogo geografico in cui una persona risiede ed è cresciuta influenza ampiamente i loro gusti e scelte e conseguentemente la loro risposta nei confronti di un potenziale business.

In particolare, le variabili che vi possono incidere sono lo stato in cui risiedono, la zona (probabilmente chi risiede in una grande città avrà richieste, bisogni e gusti diversi da un residente di una zona più periferica) ed anche la città in quanto le usanze ed abitudini vengono a variare da luogo a luogo.

- Segmentazione psicografica.

---

<sup>42</sup> Ricci, Jannelli, and Migliaccio. *Profili Gestionali e Contabili Delle Imprese Alberghiere*. Milano: F. Angeli, 2007. Print. Pag. 174.

Un altro metodo per suddividere la popolazione è in base alla classe socioeconomica di appartenenza, oppure attraverso la classificazione in base alle preferenze e stili di vita: questa ripartizione viene chiamata segmentazione psicografica.

Questa tipologia di segmentazione viene ad essere molto utile perché, oltre ad analizzare caratteristiche prettamente oggettive, come nelle tipologie sopra analizzate, in questo caso vengono prese in considerazione caratteristiche prettamente soggettive e psicologiche.

In particolare, questa tipologia di suddivisione della popolazione osservata permette di cogliere e classificare le reazioni emotive relative all'acquisto di un bene, di un servizio o di un'esperienza offerta.

Questa classificazione è essenziale, seppur molto complicata, per un semplice motivo: anche se due soggetti dello stesso sesso, età, luogo geografico e classe sociale fossero osservati, non è certo che effettuerebbero la medesima scelta di acquisto, anzi, è molto raro.

Questo perché le scelte effettuate da un soggetto vengono ad essere influenzate da una serie di caratteristiche soggettive ed astratte come lo stile di vita e lo stato socioeconomico ma ancora di più dai valori, dalle abitudini, dalle opinioni e dai gusti personali.

Fondamentalmente, la segmentazione psicografica si propone di rispondere alla domanda "perché?" relativamente all'acquisto di un determinato bene o servizio piuttosto che di un altro da parte di un potenziale cliente.

- Segmentazione comportamentale.

La penultima tipologia di suddivisione che si procederà ad analizzare è la cosiddetta segmentazione comportamentale. Questa tipologia di segmentazione si propone di prendere in considerazione il modo in cui un potenziale cliente reagisce e interagisce con il bene o servizio proposto, il suo comportamento per l'appunto.

Anche in questo caso si presta attenzione alle caratteristiche e reazioni soggettive di un potenziale cliente, è di fatto affine alla segmentazione psicografica.

- Motivazione.

Nell'ambito turistico, del quale ci occupiamo, la motivazione è una delle discriminanti migliori poiché ci aiuta a comprendere il perché del viaggio e conseguentemente i bisogni potenziali da soddisfare.

“Le motivazioni sono considerate variabili chiave per la comprensione dei processi decisionali del turista e per la previsione dei suoi comportamenti d’acquisto, nonché utilizzate come variabili di segmentazione del mercato per la definizione di tipologie di turismo”<sup>43</sup>.

Infatti, è necessario comprendere se il viaggio è dettato da motivi di lavoro o di piacere; se è dettato dalla voglia di scoprire nuove culture o paesaggi o se viceversa, il consumatore è alla ricerca di relax dopo un anno di lavoro; se il potenziale cliente vuole sperimentare sport alpinistici o viceversa subacquei o effettuare trattamenti di bellezza...

A seconda della motivazione che spinge un eventuale cliente ad effettuare un viaggio, ciò si tradurrà nella ricerca di strutture alberghiere differenti, che propongano servizi diversi al loro interno e che conseguentemente offrano esperienze totalmente dissimili le une dalle altre.

Come sopra esposto, la segmentazione della domanda può essere fatta utilizzando diverse caratteristiche e motivazioni proprie per ogni cliente.

Infatti, come argomentato da Carmine Tripodi “Per quanto solo con riferimento alle motivazioni associate al viaggio si delinea un’articolazione piuttosto complessa della domanda, il quadro si arricchisce ulteriormente considerando che i turisti possono anche distinguersi per provenienza (locale, nazionale, internazionale), per fasce di età (bambini, giovani, adulti, anziani), per disponibilità di spesa, per scelte di vita (single, coppie, famiglie), per frequenza di consumo (occasionali, abituali) e molto altro ancora”<sup>44</sup>.

Ora, dopo aver compreso l’utilità di tale tecnica e le tipologie principali in cui può essere suddiviso il mercato osservato, procediamo definendo e analizzando il processo di segmentazione e le fasi che lo compongono.

Il processo di segmentazione inizia, com’è ovvio, con la definizione del mercato nel quale si vuole operare. Nel nostro caso ovviamente sarà il mercato turistico-alberghiero. Ma questo processo può essere applicato ad ogni tipologia di business esistente.

Dopo aver definito il mercato entro il quale si desidera operare, il processo prosegue naturalmente con la segmentazione del mercato scelto.

---

<sup>43</sup> Asero, Vincenzo, Rosario D’Agata, and Venera Tomaselli. "ANALISI DI SEGMENTAZIONE DEL MERCATO TURISTICO: MOTIVAZIONI ESCLUSIVE E CONCORRENTI." *RIVISTA ITALIANA DI ECONOMIA DEMOGRAFIA E STATISTICA* (2011): 21.

<sup>44</sup> Tripodi, Carmine. "Le condizioni di successo delle imprese alberghiere: scelte strategiche e risultati aziendali." (2008). Pag. 56.

Questa fase è di cruciale importanza in quanto “the well-considered choice of the market segment in which to enter at the beginning of the hotel’s life is therefore fundamental to avoid very high costs for the hotel to move from one segment to another of higher quality”<sup>45</sup>.

La segmentazione della popolazione osservata può essere eseguita utilizzando, a discrezione dell’osservatore, le caratteristiche che più si ritiene possano influire sulla scelta del potenziale cliente (sopra sono state esposte le principali tipologie utilizzate).

Questa fase non è definitiva, il processo di segmentazione può essere eseguito molteplici volte, utilizzando caratteristiche di ripartizione differenti in modo da ottenere un output il più affine possibile con il risultato che si vuole ottenere.

Si ritiene necessario sottolineare che è importante identificare un segmento affine al proprio business e omogeneo al suo interno perché “la compresenza in una stessa struttura alberghiera di diversi segmenti che presentano motivazioni e comportamenti non compatibili può essere causa di contrasti e difficoltà di gestione”<sup>46</sup>.

Il processo continuerà analizzando il segmento o i segmenti scelti.

Infatti, dopo aver studiato e compreso le caratteristiche dei soggetti, si dovrà verificare come risponderanno al nostro prodotto. Questo permetterà di comprendere se le scelte effettuate sulla clientela target sono risultate corrette e soddisfacenti e nel caso di comprendere come migliorare i servizi proposti con la finalità di soddisfare i bisogni degli acquirenti.

Di fatto ogni segmento presenta determinati bisogni che devono essere soddisfatti dalla struttura ricettiva perché i clienti risultino soddisfatti dell’esperienza vissuta.

“Ne deriva una grande varietà di bisogni da soddisfare per ciascuno di questi segmenti che offre agli operatori ampie opportunità di differenziazione, ma anche allo stesso tempo suggerisce di effettuare delle scelte di segmentazione per rendere realmente efficace il proprio sistema di offerta”<sup>47</sup>.

Viceversa, qualora il segmento di mercato non risponda come previsto o desiderato nei confronti del prodotto proposto, è sempre possibile eseguire nuovamente le fasi del processo per individuare soggetti con caratteristiche dissimili ma che siano maggiormente propensi ad effettuare acquisti nel mercato prescelto.

---

<sup>45</sup> Avi, Maria Silvia. "Room Division Revenue Manager: indicatori di redditività, finanziari e di performance". *AMERICAN JOURNAL OF TOURISM, HOSPITALITY AND EVENT MANAGEMENT* 4.1 (2023): 1-31

<sup>46</sup> Ricci, Jannelli, and Migliaccio. *Profili Gestionali e Contabili Delle Imprese Alberghiere*. Milano: F. Angeli, 2007. Print. Pag. 174.

<sup>47</sup> Tripodi, Carmine. "Le condizioni di successo delle imprese alberghiere: scelte strategiche e risultati aziendali." (2008). Pag. 56.

Tale processo, oltre che nella fase di analisi iniziale, può essere ripetuto anche durante tutta la vita dell'attività, qualora il segmento prescelto abbia perso di appetibilità o ci sia stato un mutamento nel mercato stesso.

“It may happen, however, that the market segment the hotel targets may change over time after having made convenience calculations related to the various market segment the hotel can attack”<sup>48</sup>.

In tal caso, valutare nuove possibilità, ovvero nuovi segmenti, potrebbe portare nuova linfa alla propria attività alberghiera.

L'analisi appena esposta sull'importanza della segmentazione della domanda vuole evidenziare il peso che avrà, sulla massimizzazione del profitto, la scelta della clientela servita, anche in un'ottica di implementazione di un processo di Revenue management.

“L'adozione di un sistema di Yield Management implica che l'impresa conosca i bisogni e le caratteristiche della propria clientela e possa differenziare il prodotto così da rivolgerlo con differenti prezzi a diversi target”<sup>49</sup>.

Viene quindi ad essere sottolineata l'importanza, oltre che di scegliere la miglior tipologia di cliente per il proprio business, anche di conoscere il potenziale fruitore del servizio così da poter soddisfare al meglio ogni suo bisogno.

Una volta che si è scelto il proprio target di riferimento, o contestualmente alla scelta di questo, il processo si indirizza verso la fase di definizione del business, ovvero il posizionamento settoriale.

Il management dell'impresa deve comprendere quale sia la propria posizione nei confronti della concorrenza (quindi degli altri operatori che hanno già un posizionamento nel mercato) e come i potenziali clienti possano percepire la posizione del business in rapporto ai diretti concorrenti.

Le attività che devono essere intraprese dall'azienda al fine di definire il proprio posizionamento, è quello di differenziarsi, per quanto possibile, dai competitor e conseguentemente ricercare una qualche fonte di unicità.

Per il mondo alberghiero, e per l'ambito dei servizi in generale, è molto difficile trovare dei modi per rendere il proprio prodotto unico poiché, caratteristica intrinseca del bene turistico è la sua intangibilità e immaterialità. Non è possibile vederlo o toccarlo, è un prodotto costituito da esperienze, sensazioni e persone.

---

<sup>48</sup> Avi, Maria Silvia. "Room Division Revenue Manager: indicatori di redditività, finanziari e di performance". *AMERICAN JOURNAL OF TOURISM, HOSPITALITY AND EVENT MANAGEMENT* 4.1 (2023): 1-31

<sup>49</sup> Ricci, Jannelli, and Migliaccio. *Profili Gestionali e Contabili Delle Imprese Alberghiere*. Milano: F. Angeli, 2007. Print. Pag 210.

L'unico elemento di per se tangibile è di fatto la struttura nella quale l'ospite trascorrerà la sua permanenza. Quindi è di estrema importanza la sua cura e ricercatezza oltre che la scelta di una localizzazione geografica redditiva e che sia eretta in modo armonioso ed efficiente.

“Destination performance is evaluated in various attributes (such as availability and quality of facilities, friendliness and natural environment) in comparison with other destinations, and complaints with regard to all destinations, in order to discover the relative performance of destinations”<sup>50</sup>.

È importante, al fine di raggiungere il posizionamento settoriale ricercato, costruire una differenziazione puntando su alcune caratteristiche proprie della struttura o dell'ambiente che si offrono nel mercato, come ad esempio una spa in cui si offrono trattamenti ricercati, un hotel dove non sono ammessi i bambini per offrire la maggiore tranquillità possibile per gli ospiti, una cantina di vini ricercati al fine di attrarre collezionisti ed appassionati...

Si può scegliere di distinguersi dalla concorrenza per i propri standard di confort eccellenti o per fasce di prezzo estremamente elevate, indice di un trattamento di tipo luxury, o viceversa per offrire un soggiorno a prezzi contenuti.

Un'altra modalità di differenziazione potrebbe derivare dall'offrire esperienze naturalistiche attraverso un lavoro coordinato con realtà del luogo dove si opera, come riserve naturali o aziende locali che consentano agli ospiti di vivere esperienze uniche. Magari anche semplicemente grazie alla localizzazione che offre delle viste incantevoli o per un insieme di più caratteristiche che rendano unica e appetibile la struttura.

Si tratta, fondamentalmente, di rendere la propria struttura accattivante nei confronti della platea dei potenziali clienti trasmettendo le proprie caratteristiche, i valori e le esperienze offerte che non sono riscontrabili nelle realtà alberghiere circostanti.

Tutte queste caratteristiche sopra nominate sono chiamate vantaggi competitivi, e possono essere ottenuti in 3 diversi modi:

1. Minor costo.

La capacità, nel caso che ci compete dell'hotel, di offrire esperienze e servizi simili a quelli della concorrenza sopportando però un costo inferiore e potendo pertanto richiedere, conseguentemente, prezzi inferiori.

2. Differenziazione.

---

<sup>50</sup> Wöber, Karl W. "Studi di benchmarking nel settore del turismo e dell'ospitalità." (2002): 11-22.

La differenziazione viene ad essere identificata come un vantaggio competitivo in quanto, a fronte dell'offerta di un prodotto unico (si intende in tal senso l'insieme tra alloggio e servizi vari), può essere richiesto un cosiddetto premium price, ovvero un prezzo superiore ai costi effettivamente sostenuti per produrlo. Questo è possibile perché il prodotto venduto viene percepito come unico, ovvero differenziato da quello dei competitor.

Ovviamente a questa tecnica si possono ricondurre vari rischi che possono annullare il vantaggio competitivo ottenuto. Tra questi pericoli si può ricondurre la possibilità che il potenziale cliente non riconosca i fattori che dovrebbero differenziare la struttura dalle altre oppure che non sia comunque disposto a pagare un prezzo superiore.

Oltre ai rischi appena citati si può ricondurre a tale metodo anche l'imitazione della tecnica applicata da parte dei competitor, che porterebbe all'eliminazione del vantaggio competitivo ottenuto.

### 3. Focalizzazione.

La focalizzazione consiste nel concentrarsi esclusivamente in una delle due tecniche sopra citate, quindi o sull'ottenere un minor costo o sulla differenziazione, in quanto tipicamente una struttura ricettiva ricerca una qualche differenziazione seppur ricercando il contenimento dei costi. In particolare, tale attività deve essere effettuata nei confronti di una massa di potenziali clienti più o meno esigua, ovvero una nicchia di mercato.

In tale caso, i rischi associati alla strategia di cui si sta trattando sono principalmente due: la possibilità che la nicchia di mercato a cui ci si affaccia non sia interessata al prodotto offerto, o la possibilità che i servizi offerti (nel caso si attui una strategia di differenziazione) non allettino i potenziali clienti ad acquistare il prodotto.

Al fine di raggiungere il posizionamento settoriale desiderato, esistono degli strumenti che possono essere utilizzati dal Revenue manager per analizzare il mercato di riferimento e comprendere in che modo sia meglio raggiungere il vantaggio competitivo che si vuole sfruttare.

Le tecniche che possono essere utilizzate sono molteplici, in questa sede ne verranno prese in considerazione tre:

- La PEST analysis, la quale valuta l'ambiente esterno, e quindi competitivo, in cui si troverà ad operare l'impresa turistica;
- L'analisi di Porter, che si propone di valutare l'ambiente competitivo attraverso il modello della concorrenza allargata;

- L'analisi S.W.O.T., la quale viene ad essere utilizzata per comprendere gli aspetti strategici dell'impresa, sia organizzativi, attraverso l'osservazione dei punti di forza e di debolezza, che ambientali, analizzando le minacce ed opportunità del proprio contesto di riferimento.

L'obiettivo comune di tutte queste tecniche è quello di orientare il Revenue manager, una volta che egli ha definito la propria Mission, ovvero l'obiettivo aziendale, ad una strategia, così da poter successivamente implementarla nel contesto aziendale. Tale processo si propone la finalità di creare valore e conseguire un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo, rapportandolo ai concorrenti presenti nel mercato, ovvero nella destinazione turistica nella quale si è deciso di operare.

Tutte queste tecniche di analisi si propongono di semplificare, quanto più possibile, il contesto reale in cui ci si trova ad operare, al fine di prendere delle decisioni ponderate che portino al raggiungimento degli obiettivi prefissati.

La semplificazione di dinamiche così complesse e interconnesse, che si presentano poi nella realtà, è anche il loro maggior limite. Questo perché è estremamente complicato schematizzare e suddividere in passaggi predefiniti delle strategie che devono essere meditate, oltre che essere legate all'evoluzione delle dinamiche che intervengono nell'ambiente reale, sottoposto ad una moltitudine di variabili che non possono essere predette nel momento di definizione della strategia che si desidera perseguire.

Deve sempre essere tenuto in considerazione, quindi, che la strategia, o gli step che la compongono, possono, e necessitano in alcuni casi devono essere rivisti e analizzati nuovamente qualora intervengano dei cambiamenti nell'ambiente competitivo in cui opera l'azienda turistica o debbano essere effettuati degli aggiustamenti su come essa viene ad essere governata internamente.

“Le strategie di successo nascono, quindi, dall'orientamento verso obiettivi di lungo periodo ben definiti, dalla conoscenza approfondita dell'ambiente esterno, dalla valutazione delle forze e delle debolezze dell'impresa”<sup>51</sup>.

La definizione di una strategia idonea al raggiungimento degli obiettivi prefissati e coerente con l'ambiente competitivo in cui opera è inoltre una delle migliori modalità per comunicare e coinvolgere tutti gli stakeholders dell'impresa.

Si procede ora con la discussione delle varie tecniche sopra esposte:

---

<sup>51</sup> Ricci, Jannelli, and Migliaccio. *Profili Gestionali e Contabili Delle Imprese Alberghiere*. Milano: F. Angeli, 2007. Print. Pag. 226.

- La PEST analysis.

La Pest Analysis fu sviluppata negli anni '60 da Francis Aguilar, egregio professore della Harvard Business School di Cambridge (USA), al fine di creare uno strumento per la scansione e comprensione dell'ambiente esterno di un'azienda.

“The central premise of the PEST analysis is that apparently small changes in the economy can have a profound impact on individual companies”<sup>52</sup>.

La PEST analysis esamina quattro categorie di fattori ambientali (che compongono l'acronimo in questione) esterni al business. Questi quattro fattori, che nel seguito della trattazione verranno analizzati, sono le forze ambientali che agiscono sull'azienda e rappresentano quindi l'ecosistema esterno che verrà scansionato.

La parte più complicata dell'analisi è comprendere come e con che forza questi fattori abbiano un impatto, positivo o negativo, sull'azienda stessa le variabili osservate. È poi estremamente importante, anche se molto complicato, osservare se tali forze agiscano simultaneamente o meno.

È un utilissimo strumento per il management, che riesce in tal modo a focalizzarsi sui tratti centrali, riassumendo i fattori che influenzano l'ambiente competitivo in cui operano.

Questo processo di analisi si propone di riuscire a comprendere tali forze al fine di predire come agiranno nel futuro.

“Managers need to strengthen their managerial intellectual capability, as they often have “difficulty in conceptualizing or defining what their environment is”, “hold narrow, limited, or invalid perceptions about the environment” and have difficulty to “grasp the implications of numerous environmental and organizational interactive dynamics” for a diversified business”<sup>53</sup>.

Si procede all'analisi delle singole forze prese in considerazione dalla PEST analysis.

La P rappresenta i fattori politici, ovvero tutti gli interventi governativi che possono intervenire e avere una qualche influenza sull'azienda turistica, come per esempio l'apertura dei mercati o l'appartenenza o meno della destinazione in cui si vuole fondare il proprio hotel all'Unione Europea. Per un turista europeo, privo di passaporto, è possibile soggiornare in un qualsiasi stato dell'Unione Europea, tuttavia gli viene privata la possibilità di raggiungere gli Stati Uniti o un qualsiasi altro stato africano o orientale.

---

<sup>52</sup> Carruthers, Harvey. "Using PEST analysis to improve business performance." *In practice* 31.1 (2009): 37-39.

<sup>53</sup> Ho, Joseph Kim-Keung. "Formulation of a systemic PEST analysis for strategic analysis." *European academic research* 2.5 (2014): 6478-6492.

Qualora, invece, la strategia implementata dal Revenue manager punti alla creazione di una catena alberghiera a livello globale, risulta di estrema importanza l'apertura dei mercati in quanto deve essere possibile, a livello legale, poter costruire fisicamente gli hotel appartenenti alla catena in diverse parti del mondo.

Altri fattori politici che devono essere presi in considerazione per la scelta della localizzazione della costruzione dell'albergo sono i conflitti in essere in diversi paesi del mondo o destinazioni turistiche che possano essere considerate a rischio a causa di conflitti politici interni o ancora per la presenza di attacchi terroristici. Ci sono infatti varie parti del mondo considerate a rischio dove i soggiorni turistici sono sconsigliati o negati.

Gli esempi sopra menzionati permettono di comprendere come la situazione politica di uno stato abbia una grande influenza sull'economia turistica di una determinata destinazione e deve quindi essere presa in considerazione quando si procede alla scelta della localizzazione turistica in cui aprire l'hotel.

La E di PEST rappresenta i fattori economici dell'ambiente esterno, al cui interno vengono ricomprese, quindi, sia le condizioni macroeconomiche presenti ma anche tutte le considerazioni che devono essere fatte sulla stagionalità della domanda o sulle condizioni meteorologiche presenti nell'area geografica scelta.

Tra le condizioni macroeconomiche che devono essere meditate ci sono la moneta utilizzata: ad esempio, l'euro e il dollaro sono sicuramente monete molto diffuse a livello globale e considerate piuttosto tutelate, ma va comunque tenuto in considerazione la possibilità di rischio di cambio quando si ha a che fare con monete considerate "meno sicure".

Va annoverato poi che ha un grande impatto sui costi fissi il costo dei carburanti, dell'energia elettrica, delle utenze in generale, oltre che dei prodotti di consumo che devono essere acquistati dall'hotel. Devono essere quindi variabili che devono essere vagliate al fine di controllare l'impatto di questi costi sul bilancio dell'impresa turistica. Si pensi, ad esempio, a quanto può incidere il costo del gas nel bilancio di esercizio di un hotel, essendo necessario scaldare in modo continuativo un edificio così grande, e per di più i costi aumentano se si pensa al mantenimento della temperatura adeguata qualora vi sia anche una Spa. Chiaramente più è alto il prezzo del gas più cresceranno le bollette e conseguentemente l'impatto sui costi che necessariamente devono essere sostenuti per la gestione dell'hotel.

Altri esempi di variabili economiche che impattano sull'economia degli hotel sono i costi per la sicurezza e le varie assicurazioni. Costi che devono inevitabilmente essere sostenuti dall'azienda per proteggersi da possibili incidenti o danni a cose o a persone.

Si vuole annoverare tra i fattori economici anche i costi sostenuti per il turismo sostenibile essendo oggi ormai, anche se non obbligatorio, ampiamente richiesto dalla platea dei turisti di tutto il mondo, e che quindi incide significativamente sulle scelte che verranno prese sul dove e come viaggiare.

“Il coinvolgimento delle compagnie alberghiere nell’adozione di modelli di business sostenibili può portare numerosi vantaggi in termini di performance e attrattività nei confronti di investitori e consumatori, nonché vantaggi competitivi in termini di costi e differenziazione rispetto alle altre compagnie”<sup>54</sup>.

Si passa ora all’analisi della lettera S della nostra PEST analysis: i fattori sociali, all’interno dei quali vi rientrano anche i fattori culturali e demografici dell’ambiente esterno.

Tra gli elementi da tenere in considerazione nel momento in cui si effettua un’analisi dei fattori socio-culturali che influiscono sulle imprese alberghiere, vi sono l’aumento del consumo privato e della spesa pubblica, che possono essere ricondotti quindi al benessere economico dei potenziali clienti, variabile cruciale non essendo i viaggi e conseguentemente i pernottamenti riconducibili a dei bisogni essenziali.

Può essere utile in quest’ambito un’osservazione del tempo libero dei potenziali clienti oltre che della loro propensione nell’organizzare e prenotare un viaggio. Da queste variabili si può ad esempio comprendere se i potenziali acquirenti sono più propensi ad appoggiarsi a dei tour operator o agenzia di viaggi, a discapito del prezzo pagato, o se sono maggiormente propensi ad organizzare personalmente il proprio viaggio investendo tempo ed energie. Caratteristiche utili per comprendere meglio i potenziali canali attraverso cui farsi conoscere e pubblicizzare la propria realtà imprenditoriale.

Connessa alla variabile sovra esposta vi è l’osservazione sugli utenti di Internet. In particolare, l’accesso ad internet, e la conoscenza su come utilizzare questo potentissimo strumento non è così banale.

Infatti, internet permette di far conoscere la propria proposta di viaggio in tutto il mondo, è una vetrina, a volte anche potenzialmente gratuita. Può quindi essere uno strumento fruibile per attrarre la tipologia di clienti prefissata nel nostro target allargando il bacino di utenza a tutto il mondo.

---

<sup>54</sup>Badia, Francesco, and Adriana De Carne. "La qualità dei bilanci di sostenibilità nel settore turistico: un focus sulle catene alberghiere." Eastern Europe and the Mediterranean Basin "Come Back Home", Proceedings Book of 2nd UNICARTourism International Conference. IARC-ETQA, 2023.

Infine, essendo le tematiche ecologico-ambientali in primo piano in tutto il mondo nell'epoca corrente, diviene ad essere una tematica socio-culturale di vitale importanza per una realtà imprenditoriale, nel caso specifico alberghiera, che si propone, e desidera, prosperare a lungo nel tempo.

“Hotels that prioritize environmental sustainability by adopting measures such as reducing energy consumption, minimizing waste, and using eco-friendly products, are now more likely to satisfy their guests. This is because customers increasingly value corporate responsibility and align their choices with their personal environmental beliefs”<sup>55</sup>.

Viceversa, non dando importanza a delle tematiche tanto delicate come quelle citate, si potrebbe giungere molto facilmente al fallimento a causa della propensione degli utenti a scegliere strutture alternative, maggiormente attente alle tematiche ambientali, o dettate dalla “diffamazione” attraverso i social media.

L'ultima lettera da trattare, la T, riguarda i fattori tecnologici, i quali ricomprendono al loro interno tutte le attività associate alla tecnologia e alle varie infrastrutture tecnologiche nonché tutti gli incentivi e cambiamenti tecnici che li riguardano e che conseguentemente provocano un impatto nell'ambiente competitivo esterno.

Lo sviluppo di internet ha aumentato esponenzialmente il bacino di potenziali clienti per un'impresa alberghiera, essendo oggi molto più semplice raggiungerli e permettendo al cliente di prenotare ed organizzare direttamente il proprio viaggio.

“New methods of communicating with clients, such as sending reminders by text or e-mailing and multimedia client evenings (including presentations and videos) may make these processes easier and more efficient and are a good opportunity to remind clients of online resources such as practice websites”<sup>56</sup>.

Ovviamente il “rovescio della medaglia” è il notevole incremento della platea dei potenziali competitor all'interno del mercato, essendo oggi considerato globale.

Le tecnologie contemporanee hanno permesso una gestione molto più agile e istantanea della struttura grazie ai sistemi informatici, come i software gestionali e i sistemi di prenotazione centralizzata (dei quali si approfondirà in modo più ampio nei prossimi capitoli), che aiutano

---

<sup>55</sup> Skordoulis, Michalis, et al. "The strategic impact of service quality and environmental sustainability on financial performance: a case study of 5-star hotels in athens." *Journal of Risk and Financial Management* 17.10 (2024): 473.

<sup>56</sup> Carruthers, Harvey. "Using PEST analysis to improve business performance." *In practice* 31.1 (2009): 37-39.

le varie aree alberghiere come gli approvvigionamenti, la logistica, le prenotazioni, la contabilità... che oltretutto fungono da database e aiutano il Revenue manager nell'analisi dei dati raccolti e permettono di riorganizzare l'attività, di cambiare strategia... in modo molto più rapido ed efficiente.

Questa è un'innovazione di estrema importanza in quanto ricordiamo che: “il Revenue management è un sistema complesso di gestione delle informazioni (interne/esterne) e delle decisioni (strategiche/tattiche) a disposizione delle imprese per massimizzare la resa dei contingenti a disposizione”<sup>57</sup>.

I dati raccolti e le informazioni che vengono da essi ottenute sono la linfa vitale dei sistemi di Revenue management.

Infine, tra le innovazioni tecnologiche più importanti troviamo i social media e tutto il mondo delle telecomunicazioni che hanno senza dubbio dato una spinta al settore turistico, avvicinando, seppur in modo virtuale, il cliente direttamente alla struttura.

Inoltre, permettono agli hotel di trasmettere in modo rapido e chiaro quelli che sono i loro valori, le caratteristiche e i servizi, oltre che le varie offerte su pacchetti e prezzi.

In poche parole aiutano l'albergo a differenziarsi dagli altri agli occhi del consumatore finale, il viaggiatore.

Il mondo di Internet, ed in particolar modo i social media, sono oggi il principale canale attraverso cui è possibile comunicare direttamente con i clienti. “L'attività di comunicazione mira a far emergere i “valori” che contraddistinguono l'azienda e ad evidenziare le caratteristiche del proprio prodotto per distinguersi dalla concorrenza e rendersi riconoscibile dalla clientela”<sup>58</sup>.

Va tuttavia tenuto in considerazione che, al fine di ottenere un'analisi utile per il management, non si deve operare una mera analisi delle singole variabili, va ricercata una loro interconnessione con le altre variabili al fine di comprendere come queste forze esterne possano influire congiuntamente, sia positivamente che negativamente, sul business che si sta analizzando.

---

<sup>57</sup> Locane, Pantaleone Daniele. *Revenue Management Yield Management: Dalle Compagnie Aeree Agli Hotel e Altre Industrie Di Servizi*. Torino: M. Valerio, 2009. Print. Pag. 105.

<sup>58</sup> Ricci, Jannelli, and Migliaccio. *Profili Gestionali e Contabili Delle Imprese Alberghiere*. Milano: F. Angeli, 2007. Print. Pag. 217.

“In fact, being truly proactive is very difficult; however, by the environmental scanning and through social and professional networks, information can be gathered that can give us early warning signals of future problems ahead”<sup>59</sup>.

In questa sede si è scelto di enunciare una delle tecniche utilizzate, tuttavia ne esistono molte altre e sarà a discrezione dell’osservatore scegliere quella che più può supportarlo nel comprendere le forze e caratteristiche proprie del mercato in cui si opera.

- L’analisi S.W.O.T.

L’analisi S.W.O.T. venne sviluppata tra gli anni ’60 e ’70 del novecento da Albert Humphrey durante le sue ricerche sulla pianificazione d’impresa e la gestione del cambiamento effettuate presso lo Stanford Research Institute, a Stanford (USA).

Tale teoria viene utilizzata con lo scopo di delineare le varie opportunità di sviluppo e crescita per un’azienda. Questo tipo di analisi può essere utilizzata per ogni tipologia di azienda, in questa sede ci si focalizza sulle aziende alberghiere.

“Il concetto generale è che all’analisi SWOT partecipino tutti coloro che hanno la capacità di esprimere un giudizio motivato e valido”<sup>60</sup>. Quindi, al fine di utilizzare in modo corretto questo strumento, il management può, e deve, chiedere supporto ai vari responsabili dei settori dell’azienda che conoscono in modo più profondo le varie problematiche e potenzialità dei loro comparti, qualora siano presenti, all’interno della struttura. Così facendo il Revenue manager può indagare in modo più approfondito gli aspetti dell’hotel per il quale dovrà prendere delle decisioni ed elaborare delle strategie adeguate.

“Ogni impresa alberghiera, prima di elaborare una strategia, deve analizzare le opportunità e le minacce, presenti o che possono insorgere, nell’ambiente-mercato nel quale opera (analisi dell’ambiente esterno)”<sup>61</sup>.

L’analisi S.W.O.T. è un ottimo strumento atto all’analisi dell’ambiente competitivo, osservandolo sia per le opportunità che questo viene ad offrire sia per le minacce che comporta, con la finalità che il management possa intervenire con opportuni interventi.

---

<sup>59</sup> Carruthers, Harvey. "Using PEST analysis to improve business performance." *In practice* 31.1 (2009): 37-39.

<sup>60</sup> Grea, Sergio. *Dentro la crescita dell'impresa. Le analisi SWOT e PAR*. Vol. 81. FrancoAngeli, 2000. Pag. 32.

<sup>61</sup> Ricci, Jannelli, and Migliaccio. *Profili Gestionali e Contabili Delle Imprese Alberghiere*. Milano: F. Angeli, 2007. Print. Pag. 226.

Inoltre, in questa fase, il management può affidarsi ad esperti per comprendere se sia economicamente fattibile e redditualmente consigliato introdurre dei nuovi servizi da offrire ai potenziali clienti.

La pratica si sostanzia quindi nell'osservazione di tutto ciò che internamente all'azienda può e deve essere migliorato, eliminato od esaltato, al fine di raggiungere un vantaggio competitivo.

“Altrettanto importante è l'analisi dei punti di forza e di debolezza dell'impresa, ovvero di quegli aspetti per cui l'impresa detiene un vantaggio o uno svantaggio rispetto alla concorrenza (analisi dell'ambiente interno)”<sup>62</sup>.

Se è vero che l'osservazione dell'ambiente competitivo in cui si opera è vitale, è altrettanto vero che la valutazione sul come opera la propria struttura è essenziale. Infatti è necessario dotarsi di opportune pratiche e caratteristiche per poter competere all'esterno.

“In pratica, l'analisi SWOT consiste nell'esaminare la scelta o le scelte che ci stanno davanti, vagliandone in profondità ogni aspetto, anche quello che a prima vista può apparire il più marginale e trascurabile”<sup>63</sup>.

L'analisi S.W.O.T. si basa sull'osservazione di fattori sia interni che esterni all'azienda e ne considera anche le varie correlazioni.

“The company's strengths and weaknesses are its profile of assets and skills relative to competitors, including financial resources, technological posture, brand identification, and so on. The personal values of an organization are the motivations and needs of the key executives and other personnel who must implement the chosen strategy. Strengths and weaknesses combined with values determine the internal (to the company) limits to the competitive strategy a company can successfully adopt”<sup>64</sup>.

In particolare vengono identificati i punti di forza (Strengths) e le debolezze (Weaknesses) interne al business osservato. Mentre guardando al di fuori dei confini aziendali vengono vagliate tutte le varie opportunità (Opportunities) e le minacce (Threats) dell'ambiente competitivo.

L'analisi dell'ambiente esterno alla realtà aziendale osservata deve considerare sia il macro ambiente, quindi considerare i fattori socio-politici, culturali, economici, tecnologici, legali

---

<sup>62</sup> Ricci, Jannelli, and Migliaccio. *Profili Gestionali e Contabili Delle Imprese Alberghiere*. Milano: F. Angeli, 2007. Print.

<sup>63</sup> Grea, Sergio. *Dentro la crescita dell'impresa. Le analisi SWOT e PAR*. Vol. 81. FrancoAngeli, 2000. Pag. 36.

<sup>64</sup> Porter, Michael E., and Competitive Strategy. "Techniques for analyzing industries and competitors." *Competitive Strategy*. New York: Free 1 (1980).

ed ecologici, sia il micro ambiente, quindi i legami che si instaurano con i fornitori, distributori, clienti e concorrenti.

I punti di forza dell'azienda, che vengono osservati attraverso l'analisi S.W.O.T., ricomprendono tutte le attività e iniziative interne che producono o potrebbero produrre buoni risultati e vari benefici. Tuttavia, questi punti di forza non devono necessariamente rimanere immutati nel contesto aziendale ma vanno aggiornati nel tempo al fine di raggiungere, o mantenere, un vantaggio competitivo duraturo.

Inoltre, comprendere i propri punti di forza, come ad esempio potrebbe essere il comparto ristorazione (grazie all'ottenimento di certificazioni date dalla guida Michellin) o per i servizi forniti per l'escursionismo (dettati dalla possibilità di noleggiare attrezzatura specifica o per l'organizzazione di esperienze che attraggono molti clienti), potrebbe essere un punto di partenza per capire come migliorare altri comparti della struttura, sia che si tratti di emulare i medesimi comportamenti anche per altre divisioni del business, sia che si verifichi che un comportamento positivo per un determinato servizio possa non essere adeguato alla gestione di un comparto diverso.

“L'analisi del parametro “strenght” porta solitamente alla luce punti di forza “hard”, cioè di primaria solidità e di imprescindibile importanza, e punti di forza “soft”, vale a dire con caratteristiche meno appariscenti e non di primo impatto”<sup>65</sup>.

Si possono riscontrare quindi vari punti di forza, anche di impatto diverso all'interno dell'hotel, ma sicuramente tutti importati al fine di rendere competitiva la struttura nei confronti dell'ambiente esterno.

Va sottolineato che i punti di forza chiamati “hard” sono quelli più importanti perché di maggior impatto per i potenziali clienti oltre che facilmente identificabili, ma non devono essere sottovalutati i punti di forza “soft” che, anche se meno percettibili dal cliente, aiutano a caratterizzare e completare l'esperienza che si offre al cliente.

Si evidenzia che essere consci di quale sia il proprio punto di forza, e quindi di comprendere cosa renda unica la propria struttura agli occhi del cliente, anche attraverso questionari e feedback, è essenziale per comprendere quale sia effettivamente il proprio vantaggio competitivo così da, come detto in precedenza, occuparsi del suo miglioramento al fine di ottenere nel tempo il mantenimento del vantaggio competitivo ottenuto.

---

<sup>65</sup> Grea, Sergio. *Dentro la crescita dell'impresa. Le analisi SWOT e PAR*. Vol. 81. FrancoAngeli, 2000.

Viceversa, l'analisi dei punti di debolezza della propria società, attraverso l'analisi S.W.O.T., si concretizza nello studio e aggiustamento di tutte le iniziative e azioni attuate nella gestione dell'hotel che non rendono quanto dovrebbero.

L'identificazione dei punti di debolezza è il primo passo. Dopo la loro identificazione dovrà necessariamente seguire una loro analisi al fine di comprendere come attivare nuove pratiche per migliorare e ridurre il punto di debolezza identificato. Va compreso se tale debolezza viene ad essere ricondotta alla mancanza di un servizio richiesto, al fattore umano o a qualche altra ragione.

Una volta identificate le debolezze che vengono associate all'attività turistica analizzata, non resta che ideare, assieme al team interessato, delle modalità per sopperire alle mancanze riscontrate e prevenire, per quanto possibile, la comparsa di nuovi punti di debolezza prevedibili per l'albergo.

I punti di forza e di debolezza, rientrando all'interno dei fattori interni all'azienda, sono i fattori sui quali si ha maggiore capacità di controllo sul risultato e sono conseguente gli aspetti più facilmente correggibili per l'imprenditore o il Revenue manager.

Si passa quindi, dopo aver osservato punti di forza e di debolezza interni all'attività oggetto dell'analisi, ad identificare tutte le varie minacce ed opportunità che vengono originate dall'ambiente esterno in cui si compete.

Per opportunità, nell'analisi S.W.O.T., si intende una qualsiasi iniziativa imprenditoriale che possa portare l'attività in una posizione competitiva più forte rispetto a quella in cui si trova attualmente.

Idealmente un'opportunità può derivare da un punto di debolezza riscontrato sul quale si è lavorato trovando una soluzione che accontentasse la platea di clienti fornendo servizi più completi. Ad esempio, la struttura potrebbe essere localizzata un punto con una vista mozzafiato ma difficilmente raggiungibile a causa della mancanza di infrastrutture. Una volta che lo stato promuove le infrastrutture attraverso nuovi fondi, creando strade e reti ferroviarie, la localizzazione, da limite logistico può diventare un punto di forza grazie alla costruzione di vie facilmente percorribili.

Viceversa, un'opportunità potrebbe derivare da un cambiamento dell'ambiente competitivo, come l'apertura, per una catena alberghiera, di un nuovo hotel in una diversa destinazione turistica o la notizia di eventi sportivi importanti, come i mondiali di calcio nei pressi della struttura gestita... Posso derivare quindi da piacevoli sorprese che non erano state previste in passato.

All'interno dell'analisi S.W.O.T., le minacce vengono considerate come fattori esterni, presenti nell'ambiente competitivo, che possono innescare dei potenziali problemi per l'attività gestita. Vengono a differenziarsi dai punti di debolezza precedentemente enunciati perché esterni alla propria attività imprenditoriale e soprattutto perché sono fattori sui quali il Revenue manager non ha alcun controllo. Si pensi, a titolo esemplificativo, a quanto il Corona Virus sia stato una minaccia per quasi ogni impresa presente sul nostro pianeta, e quindi anche per il settore turistico, avendo precluso la possibilità di viaggiare per un periodo molto lungo e rendendolo, nel periodo successivo, complicato e pericoloso. Questa minaccia, una pandemia assolutamente non prevista e al di fuori dal controllo di chiunque, ha improvvisamente paralizzato più di un settore economico, causando seri danni economici dai quali non tutti gli imprenditori e manager, sfortunatamente, sono riusciti a rialzarsi.

“The pandemic caused significant changes in the hospitality industry, starting from reduced tourist traffic, leading to general economic uncertainty”<sup>66</sup>.

Le opportunità e le minacce, rientrando tra i fattori esterni che agiscono sull'hotel, come già detto, derivano da processi che sono al di fuori del controllo del Revenue manager, vi si possono ricondurre la concorrenza, le tendenze o mode seguite dal mercato e ogni altro aspetto possa influire sull'organizzazione dell'ambiente competitivo in cui si opera.

Essendo i fattori esterni molto più difficili da amministrare, non potendo essere controllabili da chi deve prendere le relative decisioni, si può soltanto cercare di mitigare gli aspetti esterni negativi ad esempio cercando di anticipare le tendenze del mercato in cui si opera o competendo con esse.

Fondamentalmente, non potendo controllare ciò che succede nell'ambiente in cui si opera, non si può far altro che controllare come l'azienda si comporta nei confronti della concorrenza presente nel mercato.

A titolo esemplificativo, qualora uno dei punti di forza dell'hotel sia il servizio spa, rinomato per le varie attività offerte, il luogo curato nei minimi dettagli... esso renderà la struttura molto competitiva nel mercato.

---

<sup>66</sup> Božić, Katarina, Dražen Bojagić e Kristina Pavlović. "BENCHMARKING FINANZIARIO NEL SETTORE ALBERGHIERO: ANALISI DELL'EFFICIENZA E DELLE PERFORMANCE DEGLI HOTEL NEL CONTESTO DELLA NUOVA REALTÀ ECONOMICA." *Novi Ekonomist* 18.35 (2024).

Tuttavia, il Revenue manager potrebbe riscontrare una diminuzione delle prenotazioni qualora un competitor, dopo aver investito nel rifacimento della propria spa, iniziasse ad attrarre parte dei potenziali clienti che in precedenza avrebbero scelto la sua struttura (la minaccia).

In questo caso il Revenue manager, per contrastare suddetta minaccia, potrebbe decidere di migliorare l'offerta del servizio spa per gli ospiti (abbassando il prezzo, introducendo esperienze innovative come esibizioni con il mastro di sauna...) o cercando di ampliare il ventaglio di servizi offerti durante il soggiorno.

Viceversa, qualora si decida di non competere nel medesimo comparto, perché ad esempio comporterebbe un esborso monetario troppo elevato, si può decidere, osservando le tendenze del mercato a livello globale, di introdurre dei servizi o caratteristiche che rendano unico il prodotto agli occhi dei potenziali clienti, decidendo così di scegliere l'offerta proposta dalla struttura a discapito di quella dei competitor.

Una possibilità potrebbe essere quella di introdurre il servizio di parrucchieri dove viene effettuato il servizio di spa del capello, un servizio molto in voga in oriente, soprattutto in Corea e che inizia ora ad essere conosciuto anche qui in Italia. Così facendo non sarebbero necessari grandi esborsi economici per ristrutturare i locali, ma semplicemente una zona già presente dove poter offrire questo nuovo servizio al cliente.

La S.W.O.T. analysis è un ottimo strumento sia per migliorare i progetti esistenti che per dare inizio all'implementazione di nuovi in modo da continuare a migliorarsi nel tempo.

Molto utile per il management potrebbe essere l'associare l'analisi S.W.O.T. all'analisi PEST (studiata precedentemente in questo capitolo), poiché nella fase di analisi dei fattori esterni, permetterebbe di esaminare e suddividere i fattori politici, economici, sociali e tecnologici che possono così aiutare il Revenue manager ad identificare i potenziali rischi con anticipo ed inoltre, comprendere da quale fattore in particolare provenga, così da poter cogliere più agilmente come reagire.

- L'analisi di Porter.

L'analisi di Porter (chiamata anche “modello delle cinque forze competitive”, “analisi della concorrenza allargata” o “analisi delle cinque forze di Porter”) è uno strumento impiegabile dalle imprese, creato dall'economista statunitense Micheal E. Porter nel 1979 (nato nel 1947), ampiamente discusso nel suo libro “Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors”.

Il modello delle cinque forze competitive viene utilizzato per poter valutare quale sia la propria posizione competitiva all'interno del mercato in cui si opera.

L'analisi di Porter si basa, per l'appunto, sull'analisi di 5 forze identificate dall'economista, e sull'osservazione di come queste agiscono sull'azienda, così da poter identificare la strategia più adatta per il proprio business.

“The collective strength of these forces determines the ultimate profit potential in the industry, where profit potential is measured in terms of long run return on invested capital. Not all have the same potential”<sup>67</sup>.

Essendo tale analisi proiettata nel lungo periodo va sottolineata l'importanza di correggerla ed aggiustarla qualora intervengano cambiamenti nell'ambiente competitivo che possano modificare l'intensità con cui agiscono tali forze.

“Il modello delle cinque forze consente ai dirigenti d'azienda di anticipare le tendenze all'interno di un settore e i cambiamenti nella concorrenza, al fine di influenzarli con scelte strategiche che consentano loro di ottenere o mantenere un vantaggio competitivo”<sup>68</sup>.

Tale modello nasce per valutare l'attrattività di un settore industriale, la sua struttura competitiva<sup>69</sup>, tuttavia può essere adattato al caso che si sta analizzando.

Le cinque forze che si prendono in considerazione nel corso dell'analisi sono:

- il potere contrattuale dei fornitori;
- il potere contrattuale dei clienti;
- la minaccia dei prodotti sostitutivi;
- la minaccia dei nuovi entranti;
- la rivalità tra le imprese esistenti (ovvero numero ed influenza dei competitor nel mercato).

Il modello di Porter viene utilizzato per identificare le caratteristiche strutturali proprie di un settore ovvero, comprendere da dove derivi la natura concorrenziale di questo, al fine di identificare la strategia competitiva più adatta per la realtà aziendale oggetto dell'analisi.

---

<sup>67</sup> Porter, Michael E., and Competitive Strategy. "Techniques for analyzing industries and competitors." *Competitive Strategy*. New York: Free 1 (1980).

<sup>68</sup> Michaux, Stéphanie. *Le cinque forze di Porter: Comprendere le forze competitive e rimanere in testa alla concorrenza*. 50Minutos. es, 2023.

<sup>69</sup> **Competitività**: Capacità di un'impresa di contendere con le concorrenti nella vendita dei suoi prodotti (beni o servizi) in un dato mercato. Il concetto è estensibile alla concorrenza internazionale tra imprese, tra settori economici o anche tra economie nazionali. (Treccani.it)

“The goal of competitive strategy for a business unit in an industry is to find a position in the industry where the company can best defend itself against these competitive forces or can influence them in its favor. Since the collective strength of the forces may well be painfully apparent to all competitors, the key for developing strategy is to delve below the surface and analyze the sources of each”<sup>70</sup>.

Il fine ultimo di ogni tipologia di modello fino ad ora indagato è quello di identificare la strategia competitiva più idonea per l'azienda, che le consenta in tal modo di fronteggiare tutti gli ostacoli presenti nel mercato in cui opera ed anche di saper sfruttare tutte le varie opportunità che questo offre.

Spesso, al fine di avere un'analisi il più completa possibile attraverso l'osservazione di ogni fattore che può agire positivamente, o negativamente, sulla struttura ricettiva osservata, il modello delle cinque forze competitive di Porter viene accompagnato dall'analisi S.W.O.T. e dall'analisi PEST (già discusse precedentemente nel presente capitolo).

“Competitive Strategy offered a rich framework for understanding the underlying forces of competition in industries, captured in the "five forces". The framework reveals the important differences among industries, how industries evolve, and helps companies find a unique position. Competitive Strategy provided tools for capturing the richness and heterogeneity of industries and companies while providing a disciplined structure for examining them”<sup>71</sup>.

Il modello, ideato dal professore di strategia aziendale ad Harvard, Micheal E. Porter, mira a comprendere il settore entro cui opera l'azienda indagata, anche attraverso l'analisi della natura delle relazioni che intercorrono tra i vari partecipanti al mercato e il loro grado di competitività. Tale schema si propone poi di osservare i vari fattori che influenzano il settore e i vari cambiamenti che avvengono all'interno di questo e come influenzano la sua redditività.

Fondamentalmente, il modello delle cinque forze competitive di Porter sostiene l'impresa nel comprendere quale sia la sua posizione competitiva, ciò al fine di prendere decisioni strategiche e consapevoli, adatte alla propria situazione e stabilire in tal modo quali siano i comportamenti più idonei da adottare in base alle forze competitive osservate.

Va sottolineato che tali forze, che a breve verranno analizzate più nel dettaglio, agiscono su tutte le imprese di ogni settore, tuttavia non agiscono in egual modo per tutte le aziende e in

---

<sup>70</sup> Porter, Michael E., and Competitive Strategy. "Techniques for analyzing industries and competitors." *Competitive Strategy*. New York: Free 1 (1980).

<sup>71</sup> Porter, Michael E., and Competitive Strategy. "Techniques for analyzing industries and competitors." *Competitive Strategy*. New York: Free 1 (1980).

ogni mercato. Tali forze devono essere costantemente monitorate poiché se non vengono gestite correttamente dal management possono portare ad un'erosione della redditività e del vantaggio competitivo che si era ottenuto.

Procediamo ora con un'analisi dettagliata delle cinque forze di Porter.

I concorrenti e la rivalità tra le imprese esistenti.

I concorrenti diretti sono i soggetti che operano nel medesimo mercato e che offrono la stessa tipologia di prodotto o servizio. Più il prezzo richiesto per il bene o servizio offerto nel mercato è vicino a quello richiesto dall'azienda che si sta osservando, maggiore sarà il grado di concorrenza di questo soggetto. Inoltre, maggiore è il numero di concorrenti presenti nel mercato in cui si opera, che offrono la medesima tipologia di beni e servizi, minore è il potere che detiene un'azienda, in quanto può essere facilmente sostituita da parte di un potenziale cliente. Quanto enunciato rappresenta il grado di competizione presente nel mercato.

“Rivalry among existing competitors takes the familiar form of jockeying for position using tactics like price competition, advertising battles, product introductions, and increased customer service or warranties. Rivalry occurs because one or more competitors either feels the pressure or sees the opportunity to improve position”<sup>72</sup>.

La rivalità che intercorre tra le imprese, nel settore turistico, può essere influenzata anche da altri fattori.

Il primo fattore ad essere citato è il grado di concentrazione all'interno del settore, ovvero quanti sono effettivamente i soggetti con cui si deve competere e che operano all'interno del medesimo mercato. Infatti, più numerosi sono gli attori presenti nel mercato, maggiore sarà il grado di aggressività e competitività a parità di numero di potenziali clienti.

Si prosegue con il grado di spesa dei vari soggetti per la pubblicità: è infatti intuitivo che più un business possa spendere per farsi conoscere nel mercato, più può ampliare il bacino di potenziali clienti da cui attingere. Quanto enunciato vuole essere un'affermazione generica in quanto l'effettiva riuscita delle campagne di marketing dipende anche da come vengono eseguite e da quanto risultino d'impatto.

Un ulteriore fattore da annoverare è la ricerca dell'innovazione da applicare al proprio contesto aziendale. Ad esempio, per quanto riguarda i servizi del benessere o la ristorazione, la propensione alla cura ed all'innovazione dei beni e servizi proposti e di come questi

---

<sup>72</sup> Porter, Michael E., and *Competitive Strategy*. "Techniques for analyzing industries and competitors." *Competitive Strategy*. New York: Free 1 (1980).

vengono offerti al pubblico avrà sicuramente un impatto sulla percezione del servizio stesso da parte di chi ne usufruisce.

La prospettiva di crescita del mercato incide sulla rivalità dei partecipanti al mercato poiché ogni albergatore cerca di accaparrarsi una quota importante del settore. Infatti, nel caso del mercato turistico, negli ultimi decenni si è assistito ad un incremento enorme delle aziende nel settore e vi è stata una proliferazione di soggetti che offrono beni e servizi in quest'ambito. "The current situation in the hotel industry is characterized by increased competition and consequently demands effective operational decision-making processes based on sufficient performance information. As a result, all the different service that play a crucial role in hotel organisations should be analysed and their performance measured"<sup>73</sup>.

Si cita il grado di differenziazione dei prodotti turistici offerti in quanto ogni albergatore è alla ricerca di un vantaggio di differenziazione.

Le strategie competitive scelte ed applicate, e quanto esse siano aggressive, sono sicuramente un fattore importante poiché più tali tattiche saranno feroci, più il mercato sarà aspramente aggressivo.

Infine, vi rientrano le barriere all'uscita del mercato, ovvero il costo dell'uscita per l'azienda dal settore di riferimento.

Un'impresa alberghiera potrebbe infatti decidere di uscire dal mercato qualora non riesca ad ottenere risultati redditizi soddisfacenti, se non sia più sostenibile proseguire l'attività, oppure nel caso in cui le prospettive di crescita siano piuttosto limitate...

Quando l'albergatore decide di ritirarsi dal mercato deve però soppesare la sua scelta, tenendo in considerazione i costi associati all'uscita dal settore, per i quali si offriranno alcuni esempi di seguito.

La prima barriera all'uscita riguarda gli investimenti relativi alle infrastrutture fisiche, alle tecnologie ed ai brevetti che, una volta cessata l'attività vengono vendute, se possibile, al fine di cercare di recuperare i capitali investiti. Infatti, in tal caso è sicuramente molto complicato trovare degli acquirenti disposti a comprare tali asset ed oltretutto non è detto che si riesca a recuperare interamente il capitale investito.

Devono essere tenuti in considerazione i costi legati al personale, in quanto in caso di liquidazione potrebbe dover essere versato ai dipendenti il trattamento di fine rapporto (TFR).

---

<sup>73</sup> Zigan, Krystin e Dia Zeglat. "Risorse immateriali nei sistemi di misurazione delle performance del settore alberghiero". *Facilities* 28.13/14 (2010): 597-610.

Sono stati proposti esempi di barriere all'uscita di tipo economico, tuttavia ve ne sono anche altre tipologie legate all'impatto sociale, alla reputazione in caso di cambiamento del settore, oppure ostacoli dovuti ad accordi presi con fornitori e vari stakeholder e dagli organi governativi.

Il potere contrattuale dei fornitori.

La seconda delle cinque forze di Porter si riferisce alla capacità dei fornitori di influenzare i prezzi, le quantità e le condizioni di consegna dei beni e servizi che vendono commercializzate dalle varie imprese operanti nel mercato.

I fornitori possono esercitare il loro potere contrattuale in due modi: aumentando o minacciando di aumentare il prezzo richiesto per la fornitura di un determinato bene o servizio, oppure riducendo o minacciando di ridurre la quantità dei beni e servizi commercializzati.

“Suppliers can exert bargaining power over participants in an industry by threatening to raise prices or reduce the quality of purchased goods and services. Powerful suppliers can thereby squeeze profitability out of an industry unable to recover cost increases in its own prices”<sup>74</sup>.

Qualora i fornitori presenti nel territorio siano pochi e gli acquirenti che richiedono i loro beni e servizi siano invece molti, ovvero qualora il mercato sia molto frammentato, i fornitori possono richiedere prezzi più alti perché nel loro settore non vi è un'elevata concorrenza.

Un altro fattore deriva dall'assenza di prodotti sostitutivi presente nel settore in cui operano i fornitori, ovvero, l'azienda cliente non può affidarsi ad un diverso fornitore per richiedere quel determinato bene o servizio, pertanto il fornitore non teme la possibile sostituzione del suo prodotto o servizio, permettendogli di poter richiedere prezzi più alti.

Quando un fornitore può offrire i propri prodotti e servizi in diversi settori economici egli non dipende in particolare da uno di essi, conseguentemente, egli può aumentare il compenso richiesto.

Un'altra condizione che permette ad un fornitore di esercitare il suo potere contrattuale è quando egli offre un input, quindi un bene o servizio, essenziale per l'attività dell'operatore turistico, senza il quale la sua attività è a rischio. Si pensi, ad esempio, ad un hotel che per effettuare la pulizia delle camere si affida ad una cooperativa invece di assumere del personale proprio. In questo caso, qualora il prezzo richiesto dal fornitore per effettuare la prestazione

---

<sup>74</sup> Porter, Michael E., and *Competitive Strategy*. "Techniques for analyzing industries and competitors." *Competitive Strategy*. New York: Free 1 (1980).

dovesse aumentare, non è così agevole nel breve termine per l'albergatore trovare un'altra cooperativa a cui affidare la mansione o assumere personale interno, e sicuramente non è una fornitura alla quale egli può rinunciare, lasciando quindi un alto potere contrattuale alla cooperativa fornitrice del servizio.

La terza delle cinque forze di Porter è il potere contrattuale dei clienti, o acquirenti, i quali competono nel settore al fine di abbassare i prezzi richiesti o aumentare le quantità fornite.

Il potere contrattuale dei clienti nel comparto turistico è più complesso poiché deriva dalle scelte effettuate dall'insieme dei clienti e pertanto spesso non si rendono conto del loro potere. Il volume delle quantità acquistate è una variabile molto importante da tenere in considerazione ma deve essere vagliata come la scelta effettuata da più clienti contemporaneamente.

Infatti, se un gruppo di potenziali clienti propende per un soggiorno in una struttura più economica di un'altra, a parità di servizi offerti, sicuramente l'insieme di albergatori che offrono il medesimo servizio in un albergo che offre gli stessi servizi, dovranno allineare l'importo richiesto per il soggiorno.

L'unico modo che hanno gli albergatori per richiedere una tariffa maggiore è attraverso la differenziazione della loro offerta. Qualora venga offerta una prestazione ritenuta unica agli occhi del potenziale cliente allora egli sarà maggiormente propenso a sostenere un costo maggiore per il proprio soggiorno.

La quarta delle cinque forze di Porter riguarda i cosiddetti potenziali entranti, ovvero tutte le imprese alberghiere che ancora non operano nello stesso settore in cui opera l'azienda oggetto di analisi oppure è situata in una località lontana tanto da non poterla considerare come una rivale.

Il potenziale entrante, qualora ritenga che vi siano delle buone opportunità di profitto, potrebbe decidere di entrare ad operare entro i confini del settore dell'azienda sulla quale si sta effettuando tale analisi, o decidere di ampliare il proprio raggio di operatività diventando così un effettivo competitor dell'hotel. In questo caso nel mercato aumenterebbe la concorrenza, essendoci un nuovo soggetto su cui i potenziali clienti potrebbero far ricadere la propria scelta, diminuendo in tal modo le possibilità di profitto per le imprese già presenti nel contesto di riferimento.

“New entrants to an industry bring new capacity, the desire to gain market share, and often substantial resources. Prices can be bid down or incumbents' costs inflated as a result, reducing profitability”<sup>75</sup>.

La minaccia di veder entrare nuovi partecipanti nel mercato dipende in gran parte dalle barriere all'ingresso<sup>76</sup> esistenti, che nel settore turistico sono molto alte.

Le barriere all'ingresso che si possono trovare nel settore turistico sono di diverso tipo, vengono riportate di seguito:

- Differenziazione di prodotto: qualora gli hotel presenti nel mercato (o buona parte di essi) abbiano ottenuto un vantaggio di differenziazione che, come visto in precedenza, significa che vengono percepiti dai clienti come “unici”, allora per un potenziale entrante al mercato può essere molto più complicato e rischioso ottenere il medesimo vantaggio, sia in termini economici che di percezione del marchio qualora tale azienda operi già in altri settori economici.

“The fundamental element we want to point out is that the marketing manager must be put in a position by the revenue manager to identify which products to push more in the promotion. Doing an undifferentiation promotion and not knowing the profitability and cash flow performance capacity of the various marketing mixes that the revenue manager can identify can lead to good but not excellent results”<sup>77</sup>.

In tal senso la promozione dell'azienda e dei suoi servizi è il punto centrale nella differenziazione del prodotto in quanto è essenziale che tale unicità venga percepita dai potenziali clienti.

- Requisiti patrimoniali: l'istituzione e la gestione di un hotel, di un bed and breakfast, di un villaggio turistico o di altre tipologie di struttura turistica richiede un capitale iniziale molto elevato ed un esborso monetario importante per la sua gestione. Pertanto, accedere a questo tipo di mercato può comportare un elevato rischio economico-finanziario, rendendo perciò i requisiti patrimoniali richiesti una barriera all'entrata per i potenziali competitor.

---

<sup>75</sup> Porter, Michael E., and Competitive Strategy. "Techniques for analyzing industries and competitors." *Competitive Strategy*. New York: Free 1 (1980).

<sup>76</sup> La **barriera all'ingresso** è un costo di produzione che deve essere sostenuto dalle imprese che intendono entrare nel mercato, ma non da quelle già presenti. Treccani.it

<sup>77</sup> Avi, Maria Silvia. "Hotel revenue manager and hotel marketing manager: winning team only with 4 P+ 2." *INTERNATIONAL JOURNAL OF TOURISM AND HOTEL MANAGEMENT* 4.4 (2022): 17-29.

- Svantaggi di costo: questa barriera all'entrata raccoglie al proprio interno i costi che un potenziale entrante deve sostenere nel momento in cui accede al mercato, ma che un soggetto che già vi partecipa non deve sopportare.

A titolo esemplificativo si citano l'acquisto di brevetti, l'accesso prioritario e più favorevole ai beni e servizi essenziali per l'attività turistica, i sussidi governativi e un know-how specifico per il settore, come ad esempio potrebbero esserlo delle convenzioni con altre aziende del posto o il rapporto con la comunità locale ovvero la conoscenza del settore in cui si opera.

- Politica di governo: va infine citata tra le barriere all'entrata per i potenziali competitor anche la politica del governo del luogo in cui si opera in quanto questo può limitare o addirittura vietare l'accesso al mercato ad alcune aziende, ad esempio, se il soggetto che lo gestisce ha un'origine diversa da quella del governo in cui si vuole aprire l'hotel. Il paese in cui si vuole operare può inoltre richiedere specifiche licenze per consentire l'accesso al mercato.

Un'altra variabile molto importante che il Revenue manager deve tenere in considerazione è la presenza nel mercato di prodotti percepiti dal cliente come sostitutivi.

I prodotti sostitutivi consistono in prodotti e servizi immessi nel mercato, che sono diversi dai prodotti e servizi forniti dall'impresa di riferimento, ma che tuttavia, seppur in modo diverso, soddisfano il bisogno manifestato dal consumatore. Si specifica che tale bene o servizio può essere fornito anche da un'impresa non appartenente direttamente al settore di riferimento.

“All firms in an industry are competing, in a broad sense, with industries producing substitute products. Substitutes limit the potential returns of an industry by placing a ceiling on the prices firms in the industry can profitably charge. The more attractive the price-performance alternative offered by substitutes, the firmer the lid on industry profits”<sup>78</sup>.

I motivi per i quali il consumatore può propendere per l'acquisto di un bene o servizio sostituto sono: un miglior rapporto tra prezzo e qualità oppure la propensione di tale prodotto ad essere visto come un effettivo sostituto.

Ai fini dell'analisi si deve tenere a mente che tra le motivazioni rientrano anche variabili ben più soggettive ma tuttavia meno misurabili.

---

<sup>78</sup> Porter, Michael E., and *Competitive Strategy*. "Techniques for analyzing industries and competitors." *Competitive Strategy*. New York: Free 1 (1980)

“Il cliente non sceglie solo in funzione del prezzo, ma è influenzabile da numerose variabili come l’accessibilità, la localizzazione sul territorio, l’immagine, lo stato di conservazione, i servizi, le comodità e lo stile di gestione”<sup>79</sup>.

Per l’impresa oggetto dell’analisi quindi, i competitor non sono solamente quelli appartenenti al proprio settore di riferimento, ma si deve prestare attenzione anche a fornitori di beni e servizi operanti al di fuori del proprio mercato, che potrebbero però produrre i beni e servizi che possono essere percepiti come sostituti da un potenziale cliente.

Infatti, come viene detto da Carmine Tripodi “tutte le forme di ricettività extra-alberghiera, pur non rientrando direttamente nel settore alberghiero, possono essere in alcuni casi in diretta concorrenza con i servizi offerti dagli hotel, rappresentando una valida alternativa per i viaggiatori in cerca di alloggio”<sup>80</sup>.

Si pensi all’impatto che ha avuto all’interno del comparto turistico l’entrata di un competitor come il colosso Airbnb<sup>81</sup>. Nel caso specifico, un cliente potrebbe scegliere di alloggiare in uno dei loro appartamenti, senza alcun servizio aggiuntivo offerto ma risparmiando molto denaro. Diventando in tal modo un competitor qualora il cliente sia alla ricerca di un alloggio al minor costo possibile.

Viceversa, qualora un cliente sia interessato ad alloggiare in una struttura che offre diversi servizi e confort sarà propenso a spendere molto di più e Airbnb potrebbe non essere considerato come un competitor.

Si noti come l’importanza dell’esperienza e del prodotto che si va ad acquistare sia un’ulteriore variabile da prendere in considerazione.

“The alignment between customers' perceptions of service quality and their overall satisfaction is undeniable, as it is the perceived quality of service that ultimately determines their level of contentment”<sup>82</sup>.

Essendo i fornitori di prodotti sostituti una minaccia importante, sia per quanto riguarda i possibili profitti dell’azienda osservata che per le ripercussioni che possono avere sulle

---

<sup>79</sup> Locane, Pantaleone Daniele. *Revenue Management Yield Management: Dalle Compagnie Aeree Agli Hotel e Altre Industrie Di Servizi*. Torino: M. Valerio, 2009. Print. Pag. 109.

<sup>80</sup> Tripodi, Carmine. "Le condizioni di successo delle imprese alberghiere: scelte strategiche e risultati aziendali." (2008). Pag. 123.

<sup>81</sup> **Airbnb** è un portale online che mette in contatto chi offre alloggi privati di breve durata con chi ne è in cerca, solitamente a fini turistici. Il sito statunitense venne istituito nel 2007 da Brian Chesky, Joe Gebbia e Nathan Blecharczyk. Tale servizio viene offerto ormai in quasi tutto il mondo offrendo diverse tipologie di alloggio come appartamenti, case, ville ed altre varie tipologie.

<sup>82</sup> Skordoulis, Michalis, et al. "The strategic impact of service quality and environmental sustainability on financial performance: a case study of 5-star hotels in athens." *Journal of Risk and Financial Management* 17.10 (2024): 473.

dinamiche concorrenziali presenti nel mercato di origine, devono essere costantemente monitorati.

“Substitute products that deserve the most attention are those that (1) are subject to trends improving their price-performance tradeoff with the industry's product, or (2) are produced by industries earning high profits. In the latter case, substitutes often come rapidly into play if some development increases competition in their industries and causes price reduction or performance improvement. Analysis of such trends can be important in deciding whether to try to head off a substitute strategically or to plan strategy with it as inevitably a key force”<sup>83</sup>.

Ci sono diversi elementi che possono rendere più o meno realistica la minaccia dei prodotti sostitutivi, si espongono di seguito seguendo l'esempio di Airbnb.

Il primo fattore che va ad incidere sulla scelta del consumatore se procedere con l'acquisto di un bene o servizio proveniente dal mercato “originale” o viceversa acquistare una prestazione sostitutiva è la propensione del consumatore stesso a sostituire tale prodotto.

Infatti, qualora un turista decida, durante l'organizzazione del viaggio, di destinare il proprio denaro per le escursioni a discapito dell'alloggio, potrebbe propendere per la ricerca di una stanza o appartamento a buon prezzo attraverso il portale di Airbnb piuttosto che prenotare un hotel o bed and breakfast ben più costosi.

La sua propensione alla sostituzione può dipendere anche dalla qualità-prezzo del bene sostituito. Con ciò si intende che se, a parità di budget, il cliente trova un alloggio con maggiori confort rispetto a quelli offerti dall'hotel, potrebbe anche in tal caso scegliere di affidarsi al servizio di pernottamento alternativo Airbnb o ad un portale simile.

Un altro fattore importante da tenere in considerazione per l'analisi è il grado di differenziazione del prodotto.

Il servizio principale richiesto dal consumatore nel caso che trattiamo è l'alloggio, tutto ciò che vi ruota attorno è un'aggiunta atta alla differenziazione del prodotto proposto nel mercato. Per tale ragione, il grado di differenziazione di un portale che offre alloggi alternativi al classico hotel potrebbe incuriosire il cliente o accontentarlo qualora voglia avere la propria indipendenza ad esempio potendo trovare un appartamento con la cucina, la lavatrice ed altre particolarità e comodità che non troverebbe in una stanza d'albergo.

---

<sup>83</sup> Porter, Michael E., and Competitive Strategy. "Techniques for analyzing industries and competitors." *Competitive Strategy*. New York: Free 1 (1980).

Infine, ad incidere sulla decisione del consumatore e sulla sua propensione per la scelta di un prodotto sostituto vi è la quantità di questi prodotti e servizi effettivamente presenti nel mercato. Infatti, per poter soddisfare la domanda dei potenziali clienti vi deve essere un numero sufficientemente alto di strutture ricettive. Altrimenti, qualora queste siano limitate (anche per fascia di prezzo) la scelta del consumatore potrebbe obbligatoriamente propendere verso un prodotto alternativo, a causa di una quantità insufficiente di camere disponibili offerte dal mercato primario.

Come evidenziato sopra i prodotti sostituti sono una grande minaccia per l'intero settore di riferimento.

Il modello delle cinque forze di Porter, come visto fino ad ora, offre la possibilità di indagare ampiamente la dinamica concorrenziale presente in un determinato mercato o settore. Tale schema deve tuttavia essere utilizzato cautamente ed essere integrato con altre tipologie di analisi, come quelle trattate in precedenza, ovvero la P.E.S.T e la S.W.O.T analysis, per poter cogliere al meglio tutte le sfaccettature del settore.

“Knowledge of these underlying sources of competitive pressure highlights the critical strengths and weaknesses of the company, animates its positioning in its industry, clarifies the areas where strategic changes may yield the greatest payoff, and highlights the areas where industry trends promise to hold the greatest significance as either opportunities or threats. Understanding these sources will also prove to be useful in considering areas for diversification, though the primary focus here is on strategy in individual industries”<sup>84</sup>.

L'analisi effettuata con il modello di Porter potrebbe però comportare diverse criticità che verranno enunciate di seguito.

L'analisi delle cinque forze di Porter è un modello istituito per analizzare un singolo settore, pertanto applicarlo a mercati più complessi o globali potrebbe essere poco agevole e comportare un grado elevato di inesattezze.

La seconda criticità che può essere riscontrata si sostanzia nel fatto che il modello risulta abbastanza statico e conseguentemente potrebbe risultare abbastanza complicato inserire nell'analisi variabili come l'innovazione tecnologica che può rapidamente modificare i mercati, i prodotti e i servizi che vi vengono commercializzati o crearne addirittura di nuovi.

---

<sup>84</sup> Porter, Michael E., and *Competitive Strategy*. "Techniques for analyzing industries and competitors." *Competitive Strategy*. New York: Free 1 (1980).

Sempre a causa della staticità del modello delle cinque forze di Porter, esso è ritenuto poco flessibile, non incline a tener conto dei cambiamenti che intercorrono nel mercato oggetto di analisi e soprattutto della velocità con la quale avvengono.

Inoltre, conseguentemente a tali criticità riscontrate, il modello non è in grado di offrire delle soluzioni rapide, per ovviare a problematiche riscontrate dal Revenue manager, provenienti da cambiamenti intervenuti nel mercato in cui si opera.

La trattazione procede ora identificando ed analizzando i servizi aggiuntivi che una struttura ricettiva può offrire al fine di raggiungere un vantaggio competitivo attraverso la differenziazione.

Il prodotto offerto al pubblico da parte di un albergo è totalmente astratto ed intangibile. Per tale ragione l'unico modo che ha a disposizione un Revenue manager per renderlo accattivante e differenziarlo dalla massa di competitor presenti nel territorio è attraverso la realizzazione di una struttura attraente per il cliente oltre che modellando e addobbando il core business dell'azienda, ovvero l'alloggio, con servizi aggiuntivi che richiamino l'attenzione e caratterizzino l'esperienza del viaggio.

“Anche se il concetto di servizio alberghiero ha come suo elemento distintivo l'offerta di alloggio, è innegabile che nel corso del tempo esso è andato ampliandosi, in virtù dell'iniziativa degli operatori che hanno spesso arricchito il sistema di prodotto per distinguersi dai concorrenti e per rispondere più efficacemente alle attese dei clienti”<sup>85</sup>.

I servizi che vengono aggiunti al pernottamento sono il mezzo che il management adopera per dare una propria direttiva alla strategia aziendale implementata, la ragione del loro posizionamento settoriale e la leva utilizzata per raggiungere la massimizzazione dei profitti.

“Il management alberghiero deve adoperarsi, in un disegno strategico complessivo, affinché le decisioni da prendere nella fase di avvio non pregiudichino o condizionino in maniera economicamente non conveniente la gestione futura, ed in particolare la gestione dei servizi offerti, e ciò che soprattutto in considerazione dei tempi lunghi e dei costi elevati che adeguamenti e mutamenti della struttura, successivi all'avvio, richiederebbero”<sup>86</sup>.

Come già enunciato nel corso della trattazione, i servizi implementati all'interno di una struttura turistica hanno la capacità di attrarre determinate fasce di clienti. Si potrebbe dire che questi servizi

---

<sup>85</sup> Tripodi, Carmine. "Le condizioni di successo delle imprese alberghiere: scelte strategiche e risultati aziendali." (2008). Pag. 123.

<sup>86</sup> Ricci, Jannelli, and Migliaccio. *Profili Gestionali e Contabili Delle Imprese Alberghiere*. Milano: F. Angeli, 2007. Print. Pag. 60.

rappresentano una calamita per determinate tipologie di turista, facilitando l'incremento di profitto per il business analizzato, a discapito di altri, nel momento in cui viene effettuata la scelta da parte del cliente. Sono tecniche che facilitano l'attuazione della discriminazione di prodotto all'interno del mercato turistico.

“La corretta gestione del portafoglio dei prodotti/servizi offerti è un elemento strategico molto importante per l'azienda. Verso l'esterno i prodotti/servizi sono i mezzi per competere sul mercato, mentre verso l'interno e per quanto riguarda gli obiettivi aziendali, costituiscono il patrimonio vitale e la fonte di reddito”<sup>87</sup>.

Come già ben sottolineato, all'interno del settore turistico vi è una forte competitività poiché il bene (o il servizio) imprescindibilmente offerto deve essere l'alloggio, ovvero la possibilità offerta al turista di pernottare all'interno di una camera d'hotel, o altra tipologia di alloggio, dietro corrispettivo in denaro.

L'alloggio, infatti, assieme al vitto ed al ricevimento, fanno parte dei servizi cosiddetti principali, ovvero atti a soddisfare le primarie esigenze di ogni cliente, sono il contenuto minimo necessario perché vi sia una corretta prestazione di ospitalità.

Essendo l'alloggio, che esso sia una camera di hotel, un appartamento o una villa... un bene (o meglio un servizio) con un'altissima possibilità di sostituzione, ogni albergatore, e conseguentemente ogni Revenue manager, necessita di una strategia di diversificazione, un modo in cui sia possibile distinguersi, e necessariamente rendere unica la propria offerta a discapito di quella dei potenziali competitor.

“The framework for analyzing industry competition can be used in setting diversification strategy. It provides a guide for answering the extremely difficult question inherent in diversification decisions: “what is the potential of this business?”<sup>88</sup>”

Oltre a questi servizi primari, il Revenue manager deve personalizzare ed ampliare l'offerta della struttura ricettiva con prestazioni complementari, ausiliarie o integrative, significative al fine di personalizzare l'esperienza dell'ospite incrementando le sue comodità e comfort.

Per aiutarci a comprendere come un Revenue manager possa scegliere come differenziare la propria azienda turistica da quelle presenti nella medesima zona geografica basti pensare a come ogni soggetto sceglie dove pernottare una volta decisa la meta turistica che si desidera visitare. Ad

---

<sup>87</sup> Idili, Leonardo, and Lucia Siliprandi. *Marketing degli operatori turistici. Analisi, strumenti, strategie, verifiche sul campo*. Vol. 355. FrancoAngeli, 2005. Pag. 36.

<sup>88</sup> Porter, Michael E., and Competitive Strategy. "Techniques for analyzing industries and competitors." *Competitive Strategy*. New York: Free 1 (1980).

esempio, la struttura potrebbe essere scelta per la vicinanza al centro città o viceversa al mare; per la possibilità di noleggiare delle biciclette gratuitamente che permettano di girare senza sostenere ulteriori costi e che facilitino così gli spostamenti; o ancora perché l'hotel è la sede di un rinomato ristorante o perché è possibile utilizzare una spa.

Oltre ai servizi offerti direttamente dall'impresa turistica, spesso gli hotel creano convenzioni o collaborazioni con aziende del luogo al fine di offrire esperienze complete al turista, che si tratti del noleggio di veicoli, attrezzatura tecnica o guide turistiche...

“Per l'impresa alberghiera è fondamentale sviluppare una rete di strutture per agevolare la prenotazione del servizio, che può essere disponibile al cliente sia presso lo stesso albergo, sia in luoghi diversi e lontani da quello ove ha sede l'albergo”<sup>89</sup>.

Il fine ultimo del Revenue manager, e dell'albergatore, è quello di soddisfare i bisogni dei loro clienti. Per tale ragione, qualora essi non possano farlo direttamente a causa della mancanza di personale, di strutture o di attrezzature, oppure perché a livello economico è più conveniente esternalizzare l'attività<sup>90</sup>, devono affidarsi a business esterni.

“Tra tutte le risorse di rilevanza turistica esistenti o attivabili vengono in questo modo selezionate quelle che intorno e nell'impresa possono essere proposte per lo sviluppo di una strategia orientata al cliente”<sup>91</sup>.

I motivi che spingono a scegliere un hotel a discapito di un altro sono molteplici e per un Revenue manager è di estrema importanza capire le cause fondamentali che guidano le decisioni del target dei potenziali clienti.

I mezzi utilizzati con più frequenza da hotel, bed and breakfast, villaggi turistici... per raggiungere una differenziazione, una caratteristica che raggiunga il cliente e che lo porti a scegliere la propria struttura a discapito delle altre sono principalmente due:

- La localizzazione in cui è situata la struttura, per esempio per la vicinanza al centro città, ai mezzi pubblici, ad attrazioni culturali o naturalistiche... “È sicuramente più facile per un

---

<sup>89</sup> Ricci, Jannelli, and Migliaccio. *Profili Gestionali e Contabili Delle Imprese Alberghiere*. Milano: F. Angeli, 2007. Print. Pag. 214.

<sup>90</sup> **Esternalizzare**: tale termine indica la scelta di un'impresa di affidare all'esterno lo svolgimento della totalità, o alcune sue parti, di un processo produttivo che prima veniva svolto internamente all'azienda. Esso può riguardare sia processi produttivi, come già detto, ma anche servizi specifici. In tal modo l'azienda è in grado di concentrarsi sulle proprie competenze di base o in altri servizi specifici, in modo tale da raggiungere una posizione di predominanza e competenze specifiche.

<sup>91</sup> Morelli, Ugo, ed. *Management e qualità nei servizi turistici*. ISEDI, 1988. Pag. 66.

albergatore ottenere un tasso di occupazione soddisfacente se la sua struttura è collocata in una destinazione turistica particolarmente rinomata e di successo”<sup>92</sup>.

- I servizi proposti ai futuri clienti come il noleggio di attrezzatura specialistica per effettuare delle gite, delle spedizioni o taluni sport, dei percorsi relax a disposizione dei clienti...

“La [] strategia prevede che si immettano servizi rivolti all’intero mercato, alla media, con numerose alternative e soluzioni così da soddisfare aspettative differenziate. In questo contesto e con concorrenti che si muovono in modo simile, ciò che conta è la capacità di migliorare il prodotto, la pubblicità, la promozione, il servizio al cliente”<sup>93</sup>.

I servizi che possono essere aggiunti al pacchetto offerto ai clienti sono molteplici e possono essere scelti dal Revenue manager per raggiungere una determinata nicchia di mercato o viceversa raggiungere quote sempre maggiori.

“La qualità e il numero dei servizi complementari fanno da principale fattore concorrenziale nel settore ricettivo; l’obiettivo di saturazione della capacità produttiva viene raggiunto anche attraverso una consistente e frequente rimodulazione dei servizi aggiuntivi offerti a parità di servizi principali garantiti”<sup>94</sup>.

Sarà a discrezione dell’albergatore decidere, in base anche alla propria localizzazione, come organizzare la propria attività per offrire la migliore esperienza possibile ai propri clienti.

Ciò che è certo è che per differenziarsi dalla platea dei competitor, il Revenue manager assieme al suo staff, deve trovare un modo per portare servizi innovativi nel mercato e renderli accattivanti per i potenziali clienti.

“Innovazione nelle modalità di soddisfazione dei bisogni dei clienti significa introdurre non solo modalità diverse, ma contenuti diversi, nel sistema di prodotto/servizio proposto e canalizzato”<sup>95</sup>.

In tale contesto, si vuole sottolineare che soddisfare appieno i bisogni di un cliente, oltre che essere il miglior modo per fidelizzarlo alla struttura nella prospettiva di ottenere ricavi futuri dallo stesso, è anche un ottimo modo per ottenere pubblicità gratuita (attraverso il passaparola o grazie a recensioni positive sui siti di prenotazione) per incrementare la quota di potenziali clienti nel prossimo futuro.

---

<sup>92</sup> Tripodi, Carmine. "Le condizioni di successo delle imprese alberghiere: scelte strategiche e risultati aziendali." (2008). Pag. 14.

<sup>93</sup> Idili, Leonardo, and Lucia Siliprandi. *Marketing degli operatori turistici. Analisi, strumenti, strategie, verifiche sul campo*. Vol. 355. FrancoAngeli, 2005. Pag. 30.

<sup>94</sup> Ricci, Jannelli, and Migliaccio. *Profili Gestionali e Contabili Delle Imprese Alberghiere*. Milano: F. Angeli, 2007. Print. Pag.

<sup>95</sup> Morelli, Ugo, ed. *Management e qualità nei servizi turistici*. ISEDI, 1988.

“La pubblicità comprende tutte le iniziative attraverso le quali l’impresa alberghiera informa il pubblico circa i valori che contraddistinguono il suo modo di operare, l’ambiente ove sorge la sua struttura ricettiva, nonché le caratteristiche specifiche dei servizi offerti”<sup>96</sup>. Perciò non deve essere fatto l’errore di pensare che la pubblicità avvenga solo tramite i canali prescelti dall’hotel.

I clienti sono il principale veicolo di pubblicità, soprattutto oggi, in un mondo interconnesso da internet e dai social media, dove è il consumatore stesso ad essere in grado di fornire pubblicità all’albergo tramite una storia su Instagram o attraverso una recensione.

Perciò prestare la giusta attenzione al cliente è il miglior modo per farsi pubblicità e allargare la platea dei potenziali acquirenti.

## **2.2 Il focus sui ricavi**

Il fine ultimo dell’albergatore e/o del Revenue manager può essere identificato nell’ottenere più ricavi possibile e che questi vengano a tradursi in un elevato profitto. Per tale ragione egli applica alla propria strategia delle tecniche di Revenue (o Yield) management.

Come già detto in precedenza, il Revenue management consiste nel vendere al giusto cliente, il prodotto migliore (ovvero quello che fornisce il più alto ricavo), nel momento ideale.

“La funzione principale è quindi quella di dirigere i prezzi in funzione della domanda dei diversi segmenti e di allocare i contingenti a disposizione in modo da attrarre la maggior quantità di domanda ottenibile”<sup>97</sup>. Verranno quindi ad essere applicate dal Revenue manager tutte le strategie e tecniche analizzate in precedenza, nel corso della trattazione, adattandole alla propria realtà aziendale.

“Con il termine strategia si intende l’insieme delle azioni che costituiscono le linee di fondo di sviluppo del sistema aziendale nel suo complesso. Fare strategia significa, quindi, scegliere il percorso fondamentale che l’impresa intraprende per competere”<sup>98</sup>.

La strategia deve quindi essere la linea guida che il Revenue manager, l’albergatore e tutto lo staff, seguono al fine di raggiungere gli obiettivi comuni che sono stati definiti. Essa non è rigida e immutabile ma viceversa può essere plasmata e corretta al fine di donare ai clienti un’esperienza da ricordare e dove sono stati soddisfatti i loro bisogni. Tali tecniche dovranno essere aggiustate e migliorate all’occorrenza nel corso della vita della struttura ricettiva, al fine di mantenere elevati standard con conseguenti alti profitti.

---

<sup>96</sup> Ricci, Jannelli, and Migliaccio. *Profili Gestionali e Contabili Delle Imprese Alberghiere*. Milano: F. Angeli, 2007. Print. Pag. 220.

<sup>97</sup> Locane, Pantaleone Daniele. *Revenue Management Yield Management: Dalle Compagnie Aeree Agli Hotel e Altre Industrie Di Servizi*. Torino: M. Valerio, 2009. Print. Pag. 6

<sup>98</sup> Ricci, Jannelli, and Migliaccio. *Profili Gestionali e Contabili Delle Imprese Alberghiere*. Milano: F. Angeli, 2007. Print. Pag. 225.

“Le decisioni strategiche sono relative a scelte di medio/lungo periodo principalmente finalizzate a all’identificazione di regole utili a rispondere efficacemente agli andamenti della domanda, alle necessità dei segmenti di riferimento, alla previsione di eventi di rilievo, nonché ai cambiamenti dell’assetto competitivo”<sup>99</sup>.

Infatti, l’aver implementato una strategia che funziona per un determinato periodo di tempo, in base ad una determinata situazione socio-economica e che conseguentemente assicura profitti per l’hotel, non assicura che questa duri per sempre. Anzi, qualora la situazione socio-economica, politica... venga a variare e modifichi conseguentemente gli equilibri del mercato in cui opera l’albergo, il Revenue manager dovrà tempestivamente aggiustare la propria strategia al fine di non far scendere i profitti.

Oltretutto, questi cambiamenti concedono l’opportunità di incrementare la propria quota di mercato e rinnovare i servizi offerti se si è in grado di innovare e rinnovare la propria proposta prima dei competitor.

“The organization’s “pattern of decisions” reflects its strategy and the position of the firm in its environment. The strategy determines the coherence and internal consistency of the company in its environment, gives the firm identity, and allows it to mobilize its strengths. It also determines whether the firm will be successful”<sup>100</sup>.

Prima di procedere nella trattazione, è estremamente importante ricordare la peculiarità dei prodotti offerti dalle strutture ricettive. “Le compagnie aeree, le imprese alberghiere, crocieristiche, della ristorazione, ecc. offrono un servizio immateriale, non immagazzinabile ed estremamente deperibile, il cui consumo deve avvenire simultaneamente alla produzione e per la cui fornitura è necessaria la presenza costante di risorse umane”<sup>101</sup>.

Per comprendere come ottenere un ricavo e massimizzarlo va quindi inteso che il prodotto offerto non è immagazzinabile ed anzi, la sua produzione e la sua fruibilità sono contestuali. Per tale ragione il Revenue manager, al fine di mantenere in vita l’azienda apportandole un continuo drenaggio di denaro, e non potendo immagazzinare beni per potersi coprire nei periodi più difficili, deve essere costantemente orientato alla produzione e conseguente massimizzazione di ricavi e profitti.

---

<sup>99</sup> Locane, Pantaleone Daniele. *Revenue Management Yield Management: Dalle Compagnie Aeree Agli Hotel e Altre Industrie Di Servizi*. Torino: M. Valerio, 2009. Print. Pag. 107.

<sup>100</sup> Rutherford, Denney G. "Hotel management and operations." (2021).

<sup>101</sup> Modica, Patrizia, Cristina Landis, and Aldo Pavan. "Yield management e risultati aziendali nelle imprese dell’ospitalità." *Economia Aziendale Online- 2.1* (2011): 57-6

Il Revenue manager è la figura principale in quest'ottica poiché deve riuscire ad attrarre i clienti che possano apportare alla struttura ricettiva dei ricavi, tramite la tariffa pagata, ed inoltre che possano essere in grado di coprire i costi sostenuti per mantenere in vita l'attività stessa, più dei profitti che possano essere utilizzati per farla prosperare.

“The Revenue Manager is one of the key figures in a hotel as he is in charge of managing the overall revenue and cost of the various business operating segments”<sup>102</sup>.

Si offre una specifica definizione di Revenue o Yield management: “Lo Yield Management risulta una tecnica finalizzata alla massimizzazione dei ricavi che aspira ad aumentare il rendimento netto attraverso la prevista allocazione di disponibilità di contingenti camere a predefiniti segmenti di mercato ad un prezzo ottimale”<sup>103</sup>.

Gli albergatori e i Revenue manager, nell'applicare questa tecnica, effettuano un'analisi previsionale della domanda potendo così imporre delle discriminazioni di prezzo, differenziando la popolazione dei clienti in vari segmenti di mercato ed associando una tariffa ad ognuno di essi.

“Yield management can be used to help temper some of the demand fluctuations by increasing utilization during slow demand times (by decreasing price), and by increasing Revenue during times of high demand (by increasing price)”<sup>104</sup>.

Inoltre, vengono assestate le fluttuazioni della domanda differenziando i prezzi richiesti a seconda che sia un periodo di alta o bassa stagione, in base al giorno della prenotazione, se festivo o lavorativo, ed in casi eccezionali, qualora vi siano eventi particolari.

Le diverse fasce di clientela, oltre a contribuire ai ricavi aziendali in base alle loro possibilità di reddito, vi contribuiscono anche in base al valore che la struttura e i servizi offerti hanno ai loro occhi. La visione e i valori che esibisce la struttura turistica, l'insieme dei servizi offerti oltre che l'aspettativa e le sensazioni percepiti dai clienti sono tutti elementi fondamentali al fine di aumentarne la domanda.

---

<sup>102</sup> Avi, Maria Silvia. "Room Division Revenue Manager: indicatori di redditività, finanziari e di performance". *AMERICAN JOURNAL OF TOURISM, HOSPITALITY AND EVENT MANAGEMENT* 4.1 (2023): 1-31.

<sup>103</sup> Locane, Pantaleone Daniele. *Revenue Management Yield Management: Dalle Compagnie Aeree Agli Hotel e Altre Industrie Di Servizi*. Torino: M. Valerio, 2009. Print. Pag. 62.

<sup>104</sup> Avi, Maria Silvia. "Revenue managers in hotels: is revenues focus enough?." *INTERNATIONAL JOURNAL OF TOURISM AND HOTEL MANAGEMENT* 4.2 (2022): 55-74.

“Gli imprenditori turistico-alberghieri sono, infatti, di fronte al problema del proprio posizionamento alla luce dei cambiamenti dei comportamenti e delle motivazioni di consumo turistici esprimendosi all’interno di un’importante espansione del mercato”<sup>105</sup>.

Il compito affidato al Revenue manager si inasprisce sempre di più a causa dell’aumento della concorrenza presente nei territori in cui si opera e soprattutto perché egli non deve, e non può, implementare una corretta strategia di Revenue management senza tener conto delle variabili soggettive, le quali sono le vere direttrici che spingono il cliente ad acquistare o meno il servizio offerto.

“L’orientamento al cliente per il management dei servizi turistico-alberghieri vuol dire sviluppo del valore percepito come desiderabile dal cliente stesso e, ancora, sviluppo delle condizioni che possono potenziare il dialogo tra proposta/promessa dell’impresa e della zona e aspettative dei turisti”<sup>106</sup>.

Tali variabili quindi, seppur soggettive e conseguentemente non quantificabili, devono essere prese in considerazione in fase di analisi del mercato e di definizione di una strategia se si desidera massimizzare i profitti dell’hotel gestito. Infatti, maggiore sarà l’attrattiva per il cliente, maggiore sarà la domanda e la sua propensione alla spesa, al fine di vivere un’esperienza che soddisfi appieno la loro aspettativa.

“Every decision concerning the marketing plan and sales programming, and consequently the determination of the marketing mix of the products offered by the hotel company by the Revenue Manager, must be identified by considering not the turnover that emanates from such decisions but the profit and the financial impact that such management actions generate”<sup>107</sup>.

Come già detto in precedenza, è proprio la fissa e limitata capacità produttiva che comporta il tentativo, da parte del Revenue manager, di massimizzare quanto più possibile l’utilizzo delle risorse che egli ha a disposizione al fine, per l’appunto, di incrementare i propri ricavi.

“La letteratura attribuisce allo YM la capacità di massimizzare i ricavi e i profitti ottenuti dalla vendita di uno stock di prodotti limitato e deperibile, grazie all’utilizzo di politiche di prezzo variabile basate sul livello di domanda previsto”<sup>108</sup>.

Osservando la curva della domanda si può facilmente osservare come un abbassamento del prezzo incrementi la domanda del bene o servizio o, viceversa, un incremento dello stesso riduce gli effetti sulle quantità richieste.

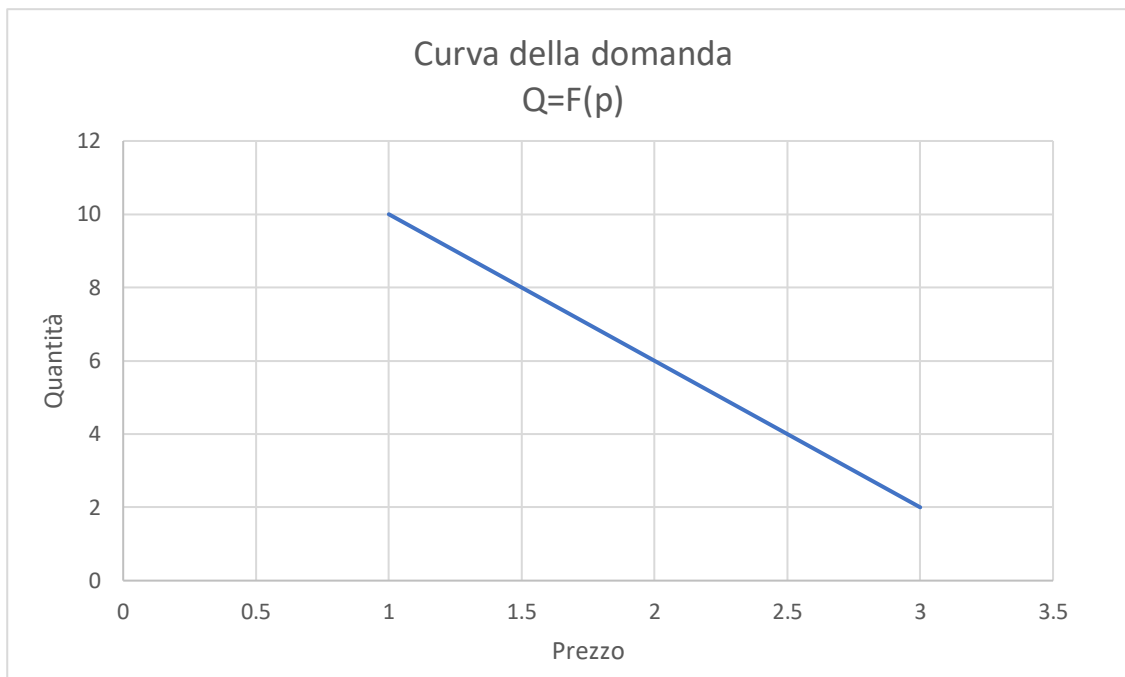
---

<sup>105</sup> Morelli, Ugo, ed. *Management e qualità nei servizi turistici*. ISEDI, 1988. Pag. 16.

<sup>106</sup> Morelli, Ugo, ed. *Management e qualità nei servizi turistici*. ISEDI, 1988. Pag. 64.

<sup>107</sup> Avi, Maria Silvia. "Hotel revenue manager and hotel marketing manager: winning team only with 4 P+ 2." *INTERNATIONAL JOURNAL OF TOURISM AND HOTEL MANAGEMENT* 4.4 (2022): 17-29.

<sup>108</sup> Modica, Patrizia, Cristina Landis, and Aldo Pavan. "Yield management e risultati aziendali nelle imprese dell’ospitalità." *Economia Aziendale Online- 2.1* (2011): 57-64.



Le tecniche di Revenue management hanno la finalità di attrarre i clienti più sensibili al prezzo, differenziando la loro offerta rispetto alle quote di mercato che presentano una domanda inelastica rispetto al prezzo del servizio offerto poiché acquisteranno ugualmente il prodotto.

Per poter implementare all'interno di una struttura ricettiva delle tecniche di Revenue management al fine di massimizzare quanto più possibile i ricavi è essenziale conoscere la domanda e la sua elasticità al prezzo<sup>109</sup> per le diverse tipologie di clienti.

“Le politiche di prezzo basate sulla domanda possono permettere l'espansione dei segmenti di clientela; i soggetti con una bassa propensione a spendere, che sono potenziali clienti di un hotel, di un resort, di un ristorante, ecc., possono trovare tariffe scontate se acquistano i servizi a determinate condizioni – momento di acquisto del servizio anticipato rispetto alla sua fruizione, tariffe non rimborsabili, ecc”<sup>110</sup>.

Oltre alle tecniche di segmentazione della domanda, delle quali si è già parlato in precedenza, vi sono delle clausole che possono essere associate all'acquisto del soggiorno, che permettono di mettersi al

<sup>109</sup> **Elasticità della domanda al prezzo:** questa variabile misura la reattività della quantità domandata di un bene o servizio ad una variazione percentuale del prezzo. Tale variabile non dipende dall'unità di misura.

Il coefficiente dell'elasticità della domanda del bene  $i$  rispetto al prezzo è  $\epsilon_{q,p}^i = (\Delta Q_i / Q_i) / (\Delta P_i / P_i)$ .

A seconda del valore assunto da tale coefficiente la domanda viene ad essere definita anelastica (a variazioni di prezzo corrispondono variazioni della domanda meno che proporzionali o nessuna variazione della domanda), unitaria (a variazioni del prezzo conseguono variazioni della domanda esattamente proporzionali) o elastica rispetto al prezzo (a variazioni del prezzo corrispondono variazioni della domanda più che proporzionali).

<sup>110</sup> Modica, Patrizia, Cristina Landis, and Aldo Pavan. "Yield management e risultati aziendali nelle imprese dell'ospitalità." *Economia Aziendale Online*- 2.1 (2011): 57-64.

riparo dalle mancate entrate per cancellazioni, oppure che consentono di distribuire le entrate nel corso dell'esercizio.

Procediamo all'analisi delle più importanti clausole che vengono applicate dagli hotel e del perché vengono applicate.

La prima clausola analizzata è l'applicazione di tariffe non rimborsabili.

Le tariffe non rimborsabili sono delle formule tariffarie secondo le quali, una volta che è stata effettuata la prenotazione da parte del cliente, questo perde totalmente il diritto ad ottenere un rimborso in caso di cancellazione, di modifica o di mancata presentazione presso la struttura in cui è stata effettuata la prenotazione.

Ovviamente, tale tariffa viene scelta o accettata da parte del cliente perché solitamente queste vengono offerte su opzioni di viaggio più economiche, che risultano maggiormente attraenti per tutti quei viaggiatori che desiderano risparmiare denaro sull'alloggio ed hanno programmi già definiti per i futuri viaggi. Infatti, il cliente non accetterebbe tale condizione se non ottenesse un vantaggio in cambio.

Come già detto, il principale vantaggio per il cliente, nello scegliere di prenotare presso una struttura ricettiva che offre pacchetti a cui vengono applicate tariffe non rimborsabili, è sicuramente il risparmio economico. Le strutture ricettive offrono sconti che possono variare dal 10% al 30% rispetto ai prezzi standard, quindi si possono ottenere tariffe significativamente ridotte.

Il cliente potrebbe quindi optare per queste tipologie di offerta al fine di avere un budget più elevato per altri aspetti del viaggio, come cibo od escursioni.

Inoltre, accettando di effettuare una prenotazione con tariffa non rimborsabile, un cliente potrebbe permettersi, a parità di budget, di accedere a strutture, servizi, o tipologie di camera di fascia superiore rispetto a quelle che avrebbe pagato a prezzo pieno.

Ovviamente tale tariffa presenta anche degli svantaggi per il cliente, come ad esempio la mancanza di flessibilità. Infatti, se il cliente volesse o dovesse modificare i propri piani, per motivi personali o professionali, o a causa di eventuali emergenze, egli perderebbe l'intera somma versata.

Quanto descritto rappresenta un indiscutibile rischio per il cliente e per tale ragione non tutti sono disposti ad accettarla.

Per ovviare a tale situazione alcuni clienti potrebbero optare per la sottoscrizione di un'assicurazione di viaggio che possa così coprire le spese sostenute in caso di cancellazione. Per ottenerla, però, è necessario sostenere un ulteriore costo che potrebbe così erodere il vantaggio economico ottenuto con l'applicazione della tariffa non rimborsabile.

Ben più interessante, per quanto ci compete, è l'analisi dei vantaggi e svantaggi che si ritrovano in capo alla struttura ricettiva.

Per un hotel, e conseguentemente per un Revenue manager, l'introduzione di una tariffa non rimborsabile nella propria offerta rappresenta un'assicurazione sulle entrate. Infatti, indipendentemente da possibili cancellazioni o modifiche sulle prenotazioni effettuate dal cliente, quanto pagato rimane in possesso della struttura, contribuendo a migliorare la prevedibilità finanziaria, l'incertezza sulle prenotazioni (i clienti saranno meno propensi a cancellare la prenotazione altrimenti perderanno quanto pagato) e conseguentemente assicurando introiti alla struttura al fine di massimizzare i ricavi da essa ottenuti.

Le prenotazioni con applicazione della tariffa di non rimborsabilità vengono effettuate, tendenzialmente, con largo anticipo da parte dei clienti. Ai fini di una migliore pianificazione delle risorse ciò rappresenta un vantaggio per una struttura ricettiva, poiché permette di ottenere una panoramica delle camere che invece sono rimaste libere e il Revenue manager può concentrarsi sulla vendita delle rimanenti risorse utilizzando tariffe differenziate, più alte, o viceversa decidere di offrire pacchetti last-minute.

L'applicazione di tariffe non rimborsabili potrebbe anche rappresentare uno svantaggio per la struttura ricettiva. Questo perché l'applicazione di questa tipologia di politiche di cancellazione, se dovessero apparire troppo rigide agli occhi degli acquirenti, potrebbero tramutarsi in insoddisfazione tra i clienti, attuali e potenziali.

Il motivo che spinge il Revenue manager ad applicare tariffe non rimborsabili alle prenotazioni alberghiere è il fenomeno del No-show.

Il No-show è la situazione che avviene quando un cliente, dopo aver effettuato la prenotazione, non si presenta presso la struttura ricettiva il giorno in cui avrebbe dovuto pernottare, senza alcun preavviso. Tale fenomeno nasce nel settore aeronautico (non a caso dove vengono implementate le prime tecniche di Revenue management) e successivamente iniziò a coinvolgere anche il settore turistico-alberghiero.

Il No-show, potenzialmente, può avere ripercussioni economiche abbastanza importanti sulla struttura alberghiera. Per tale ragione, l'hotel manager ed il Revenue manager, oltre che mettere in preventivo una quota di "No-show", devono monitorare tale fenomeno qualora la percentuale assuma valori particolarmente alti, in quanto potrebbero compromettere e corrodere i ricavi e quindi i profitti della struttura ricettiva.

Infatti, qualora l'ospite non si presenti senza alcun preavviso, l'hotel perde gli introiti della prima notte, che possono però essere recuperati richiedendoli al cliente. La stanza a lui assegnata resterà però vuota in quanto sarebbe molto difficile trovare un altro cliente nell'immediato. Per le notti successive l'albergatore potrà cercare un nuovo cliente in sostituzione, tuttavia non sarà così semplice e per tale ragione potrà perdere gli introiti ad essa collegati.

Per ovviare a tale possibile situazione e tutelarsi contro il mancato introito, l'albergatore può inserire, in fase di prenotazione, tra i termini e condizioni della prenotazione stessa, delle penali, chiamate No-Show fee. Tra i termini e condizioni applicati al pernottamento, come tutela, il gestore della struttura ricettiva potrebbe richiedere la carta di credito del cliente a garanzia, una caparra confirmatoria<sup>111</sup> o inserire tariffe non rimborsabili.

Un altro metodo usato dai Revenue manager per spalmare le entrate a livello temporale è attraverso i pagamenti anticipati. Si pensi, ad esempio, a quanto siano più elevate le entrate, e conseguentemente i ricavi, nel periodo estivo per un hotel in riva al mare. Viceversa in inverno queste tenderanno a diminuire drasticamente.

Al fine di mitigare questa situazione di squilibrio i Revenue manager, in fase di stesura delle tariffe, potrebbero inserire talune condizioni. Ad esempio se il cliente prenota con largo anticipo (a titolo esemplificativo prenotare nel periodo autunnale o invernale per la successiva estate), pagando interamente il pacchetto di pernottamento o una parte di esso (caparra confirmatoria) potrà usufruire di una percentuale di sconto. Questa tipologia di clausola, infatti, permette all'hotel di ottenere ricavi in periodi in cui si raggiungono un numero inferiore di pernottamenti, contribuendo ad una gestione finanziaria più costante nel tempo. Inoltre, per il cliente, qualora i suoi piani di viaggio siano sicuri e definiti, significa ottenere uno sconto e quindi il pagamento di un importo inferiore a parità di servizio, che potrà utilizzare per altre sfaccettature del proprio viaggio.

La prenotazione anticipata, ed il contestuale pagamento, come evidenziato, rappresenta un vantaggio sia per il fornitore del servizio, ovvero l'hotel, che per chi ne usufruisce, ovvero il cliente.

“I vantaggi della prenotazione non mancano sia per i venditori che per i clienti: l'albergatore riduce il rischio di invenduto e può gestire al meglio la prevista occupazione delle camere a disposizione; il

---

<sup>111</sup> Art. 1385 Codice Civile. **Caparra confirmatoria.** Se al momento della conclusione del contratto una parte dà all'altra, a titolo di caparra, una somma di denaro o una quantità di altre cose fungibili, la caparra, in caso di adempimento, deve essere restituita o imputata alla prestazione dovuta. Se la parte che ha dato la caparra è inadempiente, l'altra può recedere dal contratto, ritenendo la caparra; se inadempiente è invece la parte che l'ha ricevuta, l'altra può recedere dal contratto ed esigere il doppio della caparra. Se però la parte che non è inadempiente preferisce domandare l'esecuzione o la risoluzione del contratto, il risarcimento del danno è regolato dalle norme generali. ([www.gazzettaufficiale.it](http://www.gazzettaufficiale.it))

cliente è sereno e mette al sicuro la possibilità di usufruire di un servizio riducendo quindi incertezze e tempi di attesa”<sup>112</sup>.

La vendita anticipata di una camera, per un albergatore o per un Revenue manager, non rappresenta solo un introito anticipato. La possibilità di conoscere quante camere si hanno a disposizione con così largo anticipo consente al Revenue manager di ottimizzare una strategia per vendere le restanti camere cercando di ottenere il massimo profitto da queste.

“In base alle tendenze in corso nella domanda di ciascun segmento ogni azienda può formulare o riformulare le proprie ipotesi di strategia definendo i punti delle proprie risorse di zona sui quali può far leva”<sup>113</sup>. Infatti, qualora il Revenue manager si renda conto che vi è una grande richiesta di pernottamenti per il periodo estivo, ovvero riscontri un incremento della domanda del servizio da lui offerto, potrebbe decidere di aggiustare la propria offerta aumentando la tariffa richiesta e conseguentemente incrementando i ricavi.

In tal senso i sistemi di prenotazione forniscono un supporto al management, perché permettono loro di conoscere in ogni momento la disponibilità restante di camere disponibili.

“One of the capacity management tools that service businesses use is a reservation system in which units of inventory are sold in advance of actual use”<sup>114</sup>.

Infatti, oggetto della loro vendita sono le camere d'albergo che hanno a disposizione e che necessariamente sono di numero predefinito (almeno nel breve periodo); perciò, qualora la loro richiesta tenda ad aumentare, per la legge della domanda e dell'offerta<sup>115</sup>, anche il prezzo dovrà aumentare.

Obiettivo del Revenue manager è difatti quello di cercare di vendere tutte le camere disponibili nell'hotel al prezzo migliore, ovvero al prezzo più alto possibile, così da coprire tutti i costi per la gestione dell'albergo ed ottenere alti profitti: la massimizzazione dei ricavi. Questa è l'essenza del Revenue management.

---

<sup>112</sup> Locane, Pantaleone Daniele. *Revenue Management Yield Management: Dalle Compagnie Aeree Agli Hotel e Altre Industrie Di Servizi*. Torino: M. Valerio, 2009. Print. Pag. 69.

<sup>113</sup> Morelli, Ugo, ed. *Management e qualità nei servizi turistici*. ISEDI, 1988. Pag. 66.

<sup>114</sup> Avi, Maria Silvia. "Revenue managers in hotels: is revenues focus enough?." *INTERNATIONAL JOURNAL OF TOURISM AND HOTEL MANAGEMENT* 4.2 (2022): 55-74.

<sup>115</sup> **Legge della domanda e dell'offerta.** La legge della domanda e dell'offerta in economia politica è essenziale. Tale legge enuncia che in un mercato libero, la quantità richiesta di un determinato bene, ovvero la Domanda, è inversamente proporzionale al prezzo del bene. Infatti, più alto è il prezzo del bene, minore sarà la quantità richiesta. L'offerta, viceversa, si comporta in modo opposto: ad un aumento del prezzo corrisponde un incremento dell'offerta. Nel caso che si analizza, però, si deve tenere a mente che la quantità che l'albergatore può offrire è predeterminata. L'incontro tra domanda ed offerta porta al formarsi di un cosiddetto prezzo di equilibrio dove la quantità domandata è uguale alla quantità che viene offerta.

“Lo Yield Management punta a innalzare, massimizzare le potenzialità di profitto rendendo l’impresa più efficace dei concorrenti nell’adeguare la propria capacità operativa alle dinamiche mutevoli della domanda”<sup>116</sup>.

A titolo informativo si espone un indicatore che può essere utilizzato dal management per comprendere, numericamente, le proprie performance (gli indicatori verranno trattati ampiamente nel quarto capitolo):

$$Yield = \frac{\text{ricavo effettivo}}{\text{ricavo potenziale}}$$

Attraverso questo indicatore il Revenue manager potrà comprendere quali siano stati i ricavi effettivamente ottenuti, attraverso la strategia perseguita, rapportandoli ai ricavi che potenzialmente la struttura ricettiva potrebbe raggiungere. Qualora i ricavi effettivi siano di gran lunga inferiori ai ricavi potenziali, il Revenue manager saprà che dovrà rivedere la propria strategia e le tecniche di Revenue management implementate.

Il saper modellare l’offerta della propria struttura ricettiva e modificare le tariffe offerte a seconda dei picchi della domanda o dei suoi rallentamenti rappresenta l’essenza del Revenue management.

Nell’effettuare tale processo di aggiustamento della tariffa offerta, il Revenue manager deve tenere ben presente quello che è l’oggetto della vendita, le caratteristiche dei servizi offerti. Infatti, richiedere delle tariffe tremendamente elevate rispetto ai servizi che la struttura propone ed alla qualità di questi potrebbe creare insoddisfazione tra i clienti. Tale scontentezza potrebbe non comportare semplicemente la perdita del cliente insoddisfatto ma in qualche modo contagiare, con il proprio malcontento, anche le decisioni di altri potenziali clienti.

“L’insoddisfazione per una tariffa applicata o un servizio ricevuto non rappresentano semplicemente la possibile perdita di un cliente ma, considerando la tendenza a raccontare le esperienze negative con amici e conoscenti, si può rivelare minacciosa nella perdita di credibilità nei confronti del mercato”<sup>117</sup>.

Dare la giusta importanza a tutte le variabili che incidono sulle performance e rendimenti di un hotel è una mansione estremamente complicata.

---

<sup>116</sup> Locane, Pantaleone Daniele. *Revenue Management Yield Management: Dalle Compagnie Aeree Agli Hotel e Altre Industrie Di Servizi*. Torino: M. Valerio, 2009. Print. Pag. 99.

<sup>117</sup> Locane, Pantaleone Daniele. *Revenue Management Yield Management: Dalle Compagnie Aeree Agli Hotel e Altre Industrie Di Servizi*. Torino: M. Valerio, 2009. Print. Pag. 120.

“Spiegare le performance di un’azienda rappresenta sempre un’operazione difficile, in quanto il successo è la risultante di un insieme di elementi piuttosto complesso, relativo alle caratteristiche strutturali e alle dinamiche in atto nel settore, alla struttura dell’impresa, al suo portafoglio di risorse e di competenze, alle sue scelte di prodotto e di mercato, alla capacità e alla possibilità di effettuare investimenti e molto altro ancora”<sup>118</sup>.

Ottenere alti profitti e rincorrere la massimizzazione dei ricavi è possibile solo qualora i clienti riconoscano gli alti standard offerti dalla struttura e la sua efficiente gestione, ovvero risultino soddisfatti dall’esperienza vissuta. Tali situazioni sono ciò che si ottiene, l’output, di un processo che funziona correttamente.

“Customer satisfaction is a psychological concept that includes the feeling of well-being, and pleasure derives from obtaining what one hopes and expects from an attractive product or service”<sup>119</sup>.

Pertanto, la massimizzazione dei ricavi può essere perseguita solo se si lavora sulla strategia, sulle tecniche di Revenue management e se, oltre alle variabili quantitative, si cerca anche di comprendere come incrementare la qualità dei servizi offerti e la soddisfazione dei clienti, dando la giusta importanza alle variabili immateriali e soggettive che caratterizzano l’esperienza vissuta da ogni singolo cliente.

### 2.3 Pricing

La pratica di effettuare pricing differenziato, studiato appositamente per ogni tipologia di clientela, come è stato esposto nel primo capitolo, nasce e si consolida nel settore dei vettori aerei.

Le compagnie aeree sono state le prime imprese ad aver introdotto un metodo efficace per effettuare la segmentazione dei clienti in base alla loro sensibilità al prezzo.

“Le compagnie aeree, così come i ristoranti e gli alberghi, fronteggiano stagionalità con marcate fluttuazioni della domanda e le variabili del marketing mix raramente si presentano stabili”<sup>120</sup>.

Il prezzo è l’unico elemento del marketing mix<sup>121</sup> che è in grado di generare dei ricavi, tutte le altre variabili agiscono sui costi sostenuti dall’impresa.

---

<sup>118</sup> Tripodi, Carmine. "Le condizioni di successo delle imprese alberghiere: scelte strategiche e risultati aziendali." (2008). Pag. 14.

<sup>119</sup> Skordoulis, Michalis, et al. "The strategic impact of service quality and environmental sustainability on financial performance: a case study of 5-star hotels in athens." *Journal of Risk and Financial Management* 17.10 (2024): 473.

<sup>120</sup> Locane, Pantaleone Daniele. *Revenue Management Yield Management: Dalle Compagnie Aeree Agli Hotel e Altre Industrie Di Servizi*. Torino: M. Valerio, 2009. Print. Pag. 203.

<sup>121</sup> Il **marketing mix** è la combinazione di variabili che vengono impiegate dalle aziende nel breve periodo ma perseguendo obiettivi di lungo periodo. Le variabili che vengono ricondotte al marketing mix sono quelle che permettono all’impresa di generare valore. Le variabili che tradizionalmente sono racchiuse nel marketing mix sono 4:

Conseguentemente, il settore alberghiero, nel tempo ha iniziato ad adattare le strategie implementate dal settore aereo, come la discriminazione di prezzo in base all'orario o al giorno della settimana del volo, o ancora, in base alla permanenza e alla segmentazione dei passeggeri, prendendovi spunto e plasmandolo a seconda delle esigenze del proprio campo di appartenenza.

Questo anche perché il prezzo è modificabile istantaneamente da parte dell'azienda ed inoltre è un modo per comunicare con la platea dei potenziali clienti. Si pensi, ad esempio, come si è portati a pensare che un determinato bene, o servizio nel caso che ci compete, con prezzi molto elevati corrisponda a beni di elevata qualità od addirittura di lusso.

Nel settore alberghiero, le tecniche di discriminazione di prezzo già adottate dalle compagnie aeree, ovvero queste tecniche di pricing, si sostanziano nel vendere la giusta risorsa (camera, servizio od esperienza) al giusto cliente, nel momento giusto ed al giusto prezzo.

“Il prezzo di un servizio alberghiero è elemento di grande importanza, sia per l'impresa, che tende a soddisfare le esigenze dei consumatori e a realizzare utili soddisfacenti, sia per i clienti, che desiderano corrispondere un prezzo adeguato alla qualità dei servizi ricevuti”<sup>122</sup>.

Idealmente, il prezzo dovrebbe essere una variabile piuttosto semplice da identificare: si ottiene dall'incontro tra domanda e offerta di camere d'albergo.

“The equilibrium price exists when the supply of hotel rooms in a given market equals the demand for hotel rooms in the same market”<sup>123</sup>.

Tuttavia il prezzo, oltre che seguire le fluttuazioni della domanda, deve tener conto dei vari servizi che ruotano attorno al pernottamento, a come viene gestita la struttura, ai costi che devono essere sostenuti, alla diversa tipologia di cliente...

- 
- Il prodotto è il bene o servizio che viene venduto in un determinato mercato al fine di soddisfare taluni bisogni dei consumatori. Esistono diverse tipologie di prodotto che possono essere venduti, ad esempio vi sono prodotti tangibili ed intangibili (oggetto della nostra analisi).
  - Il prezzo consiste in un corrispettivo in denaro pagato dal consumatore per aver ricevuto un determinato bene o servizio. Tale variabile è l'unica all'interno del marketing mix che oltre agire sui costi è in grado di generare dei ricavi. Questa variabile è di estrema importanza perché ad essa vengono ricondotte tutte le politiche di prezzo che un'impresa può attuare, tra cui la differenziazione di prezzo.
  - La distribuzione racchiude tutte le attività che sono necessarie perché un determinato bene o servizio giungano al consumatore finale. A questa variabile si può ricondurre la gestione dei canali di distribuzione, ovvero i magazzini, la logistica, la copertura del mercato...
  - Infine la promozione e comunicazione racchiude tutte le attività volte a promuovere, pubblicizzare e far conoscere la propria azienda e i prodotti e servizi proposti. Le decisioni prese dal management per quanto concerne tale variabile servono a delineare il posizionamento ottenuto o che si vuole raggiungere con la propria azienda, fattore fondamentale per quanto riguarda la percezione che il consumatore finale ha del business in questione.

<sup>122</sup> Ricci, Jannelli, and Migliaccio. *Profili Gestionali e Contabili Delle Imprese Alberghiere*. Milano: F. Angeli, 2007. Print. Pag. 195.

<sup>123</sup> Steed, Emmett, and Zheng Gu. "An examination of hotel room pricing methods: Practised and proposed." *Journal of Revenue and Pricing Management* 3 (2005): 369-379.

La discriminazione di prezzo, applicata ai pacchetti di pernottamento offerti dalle strutture ricettive, deve essere giustificata da una diversa esperienza offerta ai clienti. Infatti, per un consumatore non è accettabile corrispondere un prezzo irragionevolmente elevato per un servizio basilare o non adeguato.

In tal senso, “tutte le imprese turistiche devono avere bene in mente nella formulazione delle proprie strategie il processo decisionale del turista [] e preoccuparsi che il prodotto specifico da esse offerto sia il più possibile in linea con il prodotto globale desiderato dal cliente”<sup>124</sup>.

Inizialmente questo potrebbe anche essere venduto per le alte aspettative che suscita, ma nel lungo termine resterebbe invenduto a causa dell’insoddisfazione provocata nei clienti.

“Strategic pricing mainly concerns the definition of the available price, which is based on the customer segmentation that the hotel decides to serve. Strategic pricing depends on the category and type of the hotel it is implemented. The differentiation of strategic pricing depends on the market segment in which the hotel wants to position itself”<sup>125</sup>.

“Ogni segmento si caratterizza per peculiari aspettative e esigenze e l’insieme dei segmenti serviti possono mostrare diverse propensioni all’acquisto e diverse capacità di spesa”<sup>126</sup>.

Infatti, ogni singolo cliente sceglie il pacchetto per il soggiorno prescelto in base alle proprie aspettative, bisogni ed esigenze, non soltanto in base alla propria capacità di spesa, anche se quest’ultima rappresenta una discriminante molto importante.

Inoltre, il medesimo cliente, può rientrare in diverse categorie di mercato a seconda dell’occasione per la quale effettua l’acquisto. Si pensi, a titolo esemplificativo, ad un rappresentante di una società che viaggia molto per affari e per tale ragione è solito spostarsi ed alloggiare a spese della società per cui lavora. In questo caso la sua propensione di spesa è scelta dall’azienda, in base a determinati budget di prezzo.

Viceversa, qualora il medesimo rappresentante decida di prenotare un soggiorno per le vacanze, estive o invernali, avrà una diversa propensione di spesa, in quanto il pagamento verrà sostenuto dalla famiglia, e sicuramente sarà alla ricerca del soddisfacimento di esigenze totalmente diverse.

Ecco che il medesimo cliente può rientrare in segmenti differenti di mercato sia per capacità di spesa che per bisogni, esigenze ed aspettative.

---

<sup>124</sup> Tripodi, Carmine. "Le condizioni di successo delle imprese alberghiere: scelte strategiche e risultati aziendali." (2008). Pag. 23.

<sup>125</sup> Avi, Maria Silvia. "Room Division Revenue Manager: indicatori di redditività, finanziari e di performance". *AMERICAN JOURNAL OF TOURISM, HOSPITALITY AND EVENT MANAGEMENT* 4.1 (2023): 1-31.

<sup>126</sup> Locane, Pantaleone Daniele. *Revenue Management Yield Management: Dalle Compagnie Aeree Agli Hotel e Altre Industrie Di Servizi*. Torino: M. Valerio, 2009. Print. Pag. 203.

Quando il Revenue manager, assieme al suo team, deve prezzare o modificare i prezzi dei servizi offerti, deve avere ben chiara la curva di domanda dei potenziali clienti, in base al loro segmento di appartenenza.

“Operational pricing is the definition of the daily price that, day by day, is applied to the clientele that comes to the hotel. Operational pricing depends primarily on demand and competition trends”<sup>127</sup>.

Ogni singolo consumatore che si presta ad acquistare il pacchetto offerto dall’hotel ha un tetto di spesa oltre il quale non è più disposto ad acquistare. Tale tetto di spesa deve essere una variabile che viene ad essere imprescindibilmente considerata dal Revenue manager in fase di prezzatura dei servizi offerti.

Il difficile compito che compete al Revenue manager è quello di riuscire a distinguere ed individuare i segmenti, e quindi i clienti, con maggiore sensibilità al prezzo da coloro che lo sono meno.

“È sicuramente normale e comune per gli albergatori modificare le tariffe in funzione delle oscillazioni della domanda ed è altrettanto usuale individuare fasce tariffarie che vadano incontro alla propensione di spesa dei diversi segmenti ai quali l’albergo vuole rivolgersi”<sup>128</sup>.

Infatti, al fine di attrarre i segmenti di mercato che si vuole servire, il pacchetto di servizi ed il pernottamento, e conseguentemente il prezzo, viene ad essere studiato appositamente per rispondere ai bisogni di una determinata fascia di clientela, quella prescelta.

L’identificazione di tali caratteristiche è di estrema importanza perché “le performance di un’azienda dipendono anche dall’efficacia della strategia realizzata, che ricomprende un insieme di decisioni afferenti al sistema di prodotto offerto, al segmento di clienti servito, alle risorse e alle competenze possedute”<sup>129</sup>.

L’identificazione e definizione dei vari segmenti di mercato potrebbe essere considerata come il primo step che porta al pricing operativo.

“Sulla base dell’analisi delle caratteristiche della clientela potenziale, l’impresa alberghiera può segmentare la domanda, ovvero suddividere il mercato in gruppi di clienti (segmenti) in modo tale che ciascun segmento, sufficientemente diverso l’uno dall’altro, sia omogeneo al suo interno per

---

<sup>127</sup> Avi, Maria Silvia. "Room Division Revenue Manager: indicatori di redditività, finanziari e di performance". *AMERICAN JOURNAL OF TOURISM, HOSPITALITY AND EVENT MANAGEMENT* 4.1 (2023): 1-31.

<sup>128</sup> Locane, Pantaleone Daniele. *Revenue Management Yield Management: Dalle Compagnie Aeree Agli Hotel e Altre Industrie Di Servizi*. Torino: M. Valerio, 2009. Print. Pag. 311.

<sup>129</sup> Tripodi, Carmine. "Le condizioni di successo delle imprese alberghiere: scelte strategiche e risultati aziendali." (2008). Pag. 66.

motivazioni e comportamenti d'acquisto e di consumo e possa, quindi, essere oggetto di un'apposita politica di marketing mix"<sup>130</sup>.

Infatti, per poter imporre un determinato prezzo ad un servizio o pacchetto per il soggiorno, costruito e studiato per una certa tipologia di cliente, si deve riuscire a organizzarli in categorie, come enunciato all'inizio della trattazione.

Al fine di identificare il prezzo corretto, in fase di analisi del segmento di mercato, si deve prestare particolare attenzione alla loro redditività, variabile essenziale in un'ottica di massimizzazione dei ricavi, scopo del Revenue management.

“La definizione dei prezzi inizia ad un livello di pianificazione, che si sostanzia nella segmentazione tariffaria, ed è finalizzata all'articolazione di una strategia che consenta all'impresa di ottenere un quanto meglio delineato posizionamento sul mercato”<sup>131</sup>.

La scelta della fascia di clientela o delle diverse fasce di clienti da servire rappresenta anche le fondamenta della strategia perseguita e la risorsa principale per la massimizzazione dei ricavi.

In questa fase, la struttura ricettiva deve analizzare scrupolosamente la redditività e attrattività dei segmenti considerati. Oltre a tali opportunità è importante analizzare i conseguenti rischi ad essi associati.

Tale analisi deve essere associata alle capacità aziendali a disposizione dell'hotel senza dimenticare di confrontare il tutto con le strategie implementate dai concorrenti nel mercato.

Come già annunciato molteplici volte nel corso della trattazione, focus del Revenue management è la massimizzazione dei ricavi.

“The yield management theory is based on being able to affect hotel room demand by raising and lowering the price of hotel rooms”<sup>132</sup>.

Obiettivo del Revenue manager è cercare di attrarre i potenziali clienti al fine di ottenere dei profitti. Il prezzo quindi può essere manipolato, soprattutto nei periodi in cui cala la domanda, al fine di attrarre nuovi clienti.

---

<sup>130</sup> Ricci, Jannelli, and Migliaccio. *Profili Gestionali e Contabili Delle Imprese Alberghiere*. Milano: F. Angeli, 2007. Print. Pag. 172.

<sup>131</sup> Locane, Pantaleone Daniele. *Revenue Management Yield Management: Dalle Compagnie Aeree Agli Hotel e Altre Industrie Di Servizi*. Torino: M. Valerio, 2009. Print. Pag. 281.

<sup>132</sup> Steed, Emmett, and Zheng Gu. "An examination of hotel room pricing methods: Practised and proposed." *Journal of Revenue and Pricing Management* 3 (2005): 369-379.

“Lo scopo di un YMS<sup>133</sup> non è tanto quello di stimolare la domanda dei servizi, quanto invece quello di controllare e influenzare la domanda al fine di individuare un optimum guest mix, un insieme di clienti attuali in grado di massimizzare i ricavi dell’impresa a capacità operativa vincolata”<sup>134</sup>.

“Il Revenue Management mira a catturare la più ampia domanda potenziale e, quindi, a massimizzare il rapporto fra i ricavi effettivamente realizzati ed i ricavi potenziali, realizzabili nel caso di completo utilizzo della capacità produttiva”<sup>135</sup>.

L’unica variabile del marketing mix che fa leva sui ricavi è il prezzo, pertanto se ne deduce la sua rilevanza all’interno di tale pratica.

Il Revenue manager, nel decidere il prezzo più adeguato per i propri servizi, può tendenzialmente utilizzare tre diverse tecniche: può basare i prezzi sui costi sostenuti dalla struttura, orientarli in base all’ambiente competitivo o, infine, orientarli al cliente. Tali tecniche sono abbastanza intuitive e sarà a discrezione del Revenue manager decidere verso quale di esse orientarsi.

Basare i prezzi sui costi sostenuti, ad esempio, potrebbe essere una buona scelta perché ci si assicura, in tal modo, che quantomeno si sarà in grado di sostenere le spese necessarie per la gestione della struttura ricettiva. Tuttavia, si potrebbero nascondere delle difficoltà non così banali.

“The main disadvantage of cost-based pricing is that the unit costs are difficult to access and may result in overpricing or underpricing problems”<sup>136</sup>.

La previsione dei costi ex ante potrebbe, infatti, risultare inesatta poiché non sono dati certi e successivamente potrebbero risultare inferiori, o superiori, rispetto alle previsioni ed aspettative del management.

Tale tecnica, inoltre, potrebbe risultare fallimentare perché non tiene conto delle fluttuazioni della domanda, elemento cruciale nella definizione del prezzo.

Un problema simile potrebbe essere riscontrato qualora il Revenue Manager, invece, decidesse di implementare una tecnica di pricing orientata al cliente.

Questo perché anche in questo caso i dati utilizzati sulla propensione di spesa dei clienti derivano da ricerche di mercato che si basano su dei campioni di clienti e non su dati certi. Pertanto, il prezzo

---

<sup>133</sup> Yield Management System

<sup>134</sup> Locane, Pantaleone Daniele. *Revenue Management Yield Management: Dalle Compagnie Aeree Agli Hotel e Altre Industrie Di Servizi*. Torino: M. Valerio, 2009. Print. Pag.

<sup>135</sup> Ricci, Jannelli, and Migliaccio. *Profili Gestionali e Contabili Delle Imprese Alberghiere*. Milano: F. Angeli, 2007. Print. Pag. 210.

<sup>136</sup> Hung, Wei-Ting, Jui-Kou Shang, and Fei-Ching Wang. "Pricing determinants in the hotel industry: Quantile regression analysis." *International Journal of Hospitality Management* 29.3 (2010): 378-384.

stabilito potrebbe risultare troppo basso provocando una perdita di potenziali ricavi per la struttura, o viceversa troppo elevato, decretando una diminuzione dei clienti che sarebbero effettivamente disposti a spendere tale somma di denaro.

Tuttavia, in questo caso è possibile ottenere una previsione sull'andamento della domanda della fascia di clienti che si vuole servire.

Infine, qualora la decisione ricada sull'orientare i prezzi in base all'ambiente competitivo circostante, ovvero sui competitor, si deve tener conto che all'interno di tale prezzo c'è anche la ricerca della propria quota di mercato e del vantaggio competitivo.

“Il vantaggio competitivo nasce dal valore che un'impresa è in grado di creare per i suoi acquirenti, valore che deve fornire risultati superiori alla spesa sostenuta dall'impresa per crearlo”<sup>137</sup>.

Tuttavia in questo caso, ad esempio, delle strutture ricettive potrebbero decidere di abbassare di molto i propri prezzi, momentaneamente, per attrarre nuovi clienti, che magari avrebbero soggiornato in altre strutture, e accaparrarsi così una quota del mercato. Per di più questa strategia potrebbe non essere sostenibile nel lungo periodo.

Si ritiene pertanto, che la miglior strategia che possa essere implementata da un Revenue manager, al fine di identificare un prezzo equo per il cliente e per la struttura, sia l'utilizzo di tutte le tecniche sopra enunciate contemporaneamente, soppesandole e cercando di dare il giusto valore agli attributi dell'hotel ed inoltre di considerarli nel contesto dell'ambiente competitivo in cui esso opera.

“If hotel investors understand what attributes matter most to hotel price determination, they will be able to focus their marketing efforts on these attributes and shape investment and pricing strategies”<sup>138</sup>.

Una variabile molto importante oggi, nello scegliere il prezzo da proporre al pubblico, è considerare che il contesto competitivo in cui si opera è potenzialmente l'intero globo terrestre, grazie alla globalizzazione, ed anche grazie ad internet.

Per un potenziale cliente è oggi molto più semplice confrontare le diverse proposte offerte degli hotel per una determinata meta turistica.

---

<sup>137</sup> Ricci, Jannelli, and Migliaccio. *Profili Gestionali e Contabili Delle Imprese Alberghiere*. Milano: F. Angeli, 2007. Print. Pag. 225.

<sup>138</sup> Hung, Wei-Ting, Jui-Kou Shang, and Fei-Ching Wang. "Pricing determinants in the hotel industry: Quantile regression analysis." *International Journal of Hospitality Management* 29.3 (2010): 378-384.

“The internet has dramatically changed the way people communicate, research information, and buy goods and services. Travel products in particular have proven to be suitable for sale on line”<sup>139</sup>.

Sebbene la situazione sopra rappresentata possa spaventare un albergatore, va sottolineato che tale circostanza può essere vista come una grande occasione e risorsa se ci si pone nell’ottica che può essere considerata, ed utilizzata, come una vetrina da adoperare per essere visti, potenzialmente, in tutto il mondo.

“Research has shown that consumers shopping for travel on line almost always check more than one site before purchasing”<sup>140</sup>.

Con ciò si comprende come da un lato il dover confrontarsi con un numero maggiore di altri hotel aumenti la concorrenza all’interno del settore, dall’altro il cliente può conoscere e trovare la struttura ricettiva molto più agilmente.

Il prezzo, essendo una delle variabili che più impattano sulla decisione finale del consumatore, deve essere perfettamente correlato alla qualità e tipologia dei servizi che si offrono.

Inoltre, proporre pacchetti last-minute a prezzi agevolati o sconti per i soggiorni in determinati periodi dell’anno sulle piattaforme on-line, può rappresentare una strategia accattivante che induce il potenziale cliente a far propendere la sua scelta sull’hotel che si vuole promuovere.

I social media, in particolare, oggi sono uno dei principali portali attraverso cui è possibile farsi conoscere, veicolare avvisi pubblicitari, recuperare dati utili per comprendere i profili dei potenziali clienti, ed infine proporre pacchetti vacanza e soggiorni.

“Social media can be a good source for hotels to get this data and be more customer centric, and can even be seen as a new distribution channel”<sup>141</sup>.

Internet ha sicuramente cambiato il modo in cui i Revenue manager potessero identificare il prezzo corretto per il servizio proposto.

Dovendo agire in un contesto di mercato molto più concorrenziale ed in continuo cambiamento, soprattutto per quanto concerne tutto ciò che impatta sulla scelta del consumatore (bisogni, desideri, necessità), il concetto di pricing è diventato molto più dinamico, dovendo essere spesso aggiustato al fine di seguire le fluttuazioni della domanda.

## **2.4 Revenue management: criticità e fasi della sua implementazione**

---

<sup>139</sup> O’connor, Peter. "On-line pricing: An analysis of hotel-company practices." *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 44.1 (2003): 88-9

<sup>140</sup> O’connor, Peter. "On-line pricing: An analysis of hotel-company practices." *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 44.1 (2003): 88-9

<sup>141</sup> Millauer, Thomas, and Matthijs Vellekoop. "Artificial intelligence in today’s hotel revenue management: opportunities and risks." *Research in Hospitality Management* 9.2 (2019): 121-124.

Le imprese alberghiere, nonostante possano tutte essere ricondotte al medesimo settore, come molteplici volte detto in questa trattazione, differiscono in modo consistente le une dalle altre.

“Tali strutture si presentano sul mercato con combinazioni servizio-prezzo molto diverse l’una dall’altra e si rivolgono a segmenti di domanda differenti fra di loro sia per capacità di spesa sia per motivazioni di viaggio”<sup>142</sup>.

Ciò nonostante, nel seguito dell’argomentazione, si vuole cercare di esporre l’argomento in modo generale, cercando di comprendere ed osservare il percorso di implementazione della tecnica di Revenue management per una qualsiasi, generica, impresa alberghiera.

Infatti, sebbene le strutture ricettive siano tutte diverse le une dalle altre offrono, quantomeno di base, lo stesso servizio principale, il pernottamento, viceversa, non si potrebbero definire hotel.

Inoltre, tutti gli alberghi condividono il medesimo obiettivo di fondo: la massimizzazione dei profitti.

“I principi di Yield Management sono applicabili a tutte le imprese caratterizzate da una possibile flessibilità dell’offerta e individuazione di differenti fasce tariffarie le quali partono da un prezzo massimo applicabile ad un minimo, oltre il quale non sarebbe conveniente avventurarsi”<sup>143</sup>.

Si sottolinea come, in questa sede, si discuta di Revenue management riferito al settore turistico, ed in particolare quello alberghiero, ma questa tecnica è applicabile a molti altri settori, come i cinema, gli spettacoli teatrali, i congressi, le navi da crociera... questo è possibile perché sono tutti accomunati da una caratteristica comune: tutte queste realtà sono contraddistinte da unità di inventario legate al fattore tempo.

In tutti i casi sopra menzionati queste unità di inventario non possono essere immagazzinate ed utilizzate nel tempo per gestire la domanda, esse sono vendibili, e quindi sfruttabili al fine di un profitto, solo fino al momento in cui non parte la nave, o fino all’orario di inizio dello spettacolo o del congresso...

Uguualmente nel settore turistico, in particolare quello alberghiero, la vendita del servizio di pernottamento, e di tutti i servizi ad esso connessi e conseguenti, è fruibile ed acquistabile da parte del cliente in un determinato giorno.

Le camere che non vengono prenotate in un determinato giorno vengono a rappresentare per l’albergatore un mancato incasso e quindi, conseguentemente, un mancato profitto.

---

<sup>142</sup> Mauri, Tugnoli, and Tugnoli Pier Vittorio. *Le \*imprese Alberghiere Strategie e Marketing*. Milano: McGraw-Hill, 2004. Print. Pag. 14.

<sup>143</sup> Locane, Pantaleone Daniele. *Revenue Management Yield Management: Dalle Compagnie Aeree Agli Hotel e Altre Industrie Di Servizi*. Torino: M. Valerio, 2009. Print. Pag. 49.

Un'altra caratteristica comune a questi diversi settori è il fatto che possano vendere i propri servizi applicandovi una discriminazione su differenti livelli tariffari.

Infatti, se è vero che in un hotel le diverse camere possano essere vendute a prezzi diversi in base alla tipologia di camera, di vista... questo è vero anche per gli spettacoli teatrali, per i quali la tariffa varia in base alla vicinanza al palco, per gli aerei dove il costo muta in base alla classe e alla tempistica di acquisto... ed infine vale anche per le navi da crociera in cui la tariffa cambia in base alla cabina acquistata ed alla vista.

L'implementazione di un sistema di Revenue management, tuttavia, dovendo considerare molteplici caratteristiche, è molto complessa e può comportare, oltre che nella sua fase iniziale, anche durante tutta la vita della struttura, la necessità di effettuare molteplici modifiche dettate da cambiamenti interni od esterni alla struttura stessa. Queste modifiche possono essere necessarie, ad esempio, a seguito del mutamento della mentalità interna per il cambiamento del management, per una ristrutturazione, una fusione, un ampliamento o una riorganizzazione dell'hotel...

Inoltre va tenuto conto, nell'aggiornamento del processo adottato, delle continue innovazioni tecnologiche oltre che nel cambiamento dei bisogni dei consumatori finali che vengono a cambiare sempre più velocemente.

Basti pensare a quanto, negli ultimi decenni sia venuto a cambiare e si sia percepito il bisogno di trasformazione del settore alberghiero e turistico (e non solo). "I principali cambiamenti sono connessi al processo di globalizzazione del settore alberghiero, iniziati negli anni ottanta del secolo appena trascorso, nonché nell'applicazione delle nuove tecnologie informatiche e comunicative"<sup>144</sup>. Si pensi all'impatto che ha avuto internet per quanto concerne la visibilità delle strutture ad un pubblico sempre maggiore, contribuendo ad aumentare il bacino di utenza a cui poteva attingere un hotel.

Ancora, si può pensare all'impatto che hanno avuto i Central Reservation Systems per la gestione delle prenotazioni, i sistemi di prenotazioni globali (GDS) e i vari gestionali implementati ad hoc per permettere una migliore gestione del personale, oltre che nell'aiutare il management della gestione dell'hotel e nella raccolta di dati che permettono di correggere e se possibile migliorare il processo di Revenue management implementato.

“La rilevanza dell'innovazione possibile tramite l'informatica per gli albergatori deriva in primo luogo dal fatto che, sia all'interno dell'organizzazione aziendale, sia nella interdipendenza con

---

<sup>144</sup> Mauri, Tugnoli, and Tugnoli Pier Vittorio. *Le \*imprese Alberghiere Strategie e Marketing*. Milano: McGraw-Hill, 2004. Print. Pag. 27.

l'esterno, l'informazione risulta una risorsa pregiata ed una delle principali risorse strategiche che danno all'impresa la possibilità di assumere decisioni coerenti con le esigenze poste dalla peculiarità del mercato e del prodotto turistico-alberghiero"<sup>145</sup>.

Le innovazioni tecnologiche sono state, sia per il settore di nostro interesse, ma ciò può essere esteso a tutti i settori, un turbo che ha permesso il miglioramento della gestione aziendale, ma sicuramente questa ha portato anche ad una maggiore competizione a livello internazionale.

Tornando a trattare del settore oggetto della discussione, procediamo analizzando le variabili che vanno prese in considerazione nell'implementazione di un processo di Revenue management e continuamente corrette e analizzate nel tempo.

Uno dei principali limiti per le tecniche di Yield management riguarda la localizzazione. La localizzazione dell'hotel, del villaggio turistico o del bed and breakfast non è un elemento modificabile, o meglio, potrebbe essere considerato modificabile ma comporterebbe un costo estremamente elevato.

“La scelta della localizzazione consegue alla primaria valutazione, compiuta in sede di impianto dell'impresa, sul mercato di sbocco a cui riferirsi”<sup>146</sup>.

Considerando quindi la localizzazione come caratteristica immutabile, la si può considerare un limite in quanto, in caso di fluttuazioni al ribasso della domanda, che possono essere dettate da ragioni socio-politiche, economiche, naturali... per riuscire a sostenere le spese, gli albergatori sono costretti ad abbassare le tariffe per rendere più attrattiva la struttura agli occhi dei possibili clienti, ma non possono variare la posizione geografica in cui questa si trova. “The place in the hotel business is predetermined so that the hotel's location cannot change”<sup>147</sup>.

Questo limite è molto importante venga sottolineato perché è un elemento caratterizzante del settore turistico.

Per comprendere meglio il suo impatto, si consideri che, viceversa, in altri settori, quali ad esempio quello dei vettori aerei o degli spettacoli cinematografici, qualora una determinata rotta aerea, o uno spettacolo effettuato ad una certa fascia oraria o in un determinato paese... non vengano acquistati dai clienti, questi possono essere cancellati oppure sostituiti da rotte o spettacoli più attrattivi per la clientela target.

---

<sup>145</sup> Morelli, Ugo, ed. *Management e qualità nei servizi turistici*. ISEDI, 1988. Pag. 36.

<sup>146</sup> Ricci, Jannelli, and Migliaccio. *Profili Gestionali e Contabili Delle Imprese Alberghiere*. Milano: F. Angeli, 2007. Print. Pag. 55.

<sup>147</sup> Avi, Maria Silvia. "Hotel revenue manager and hotel marketing manager: winning team only with 4 P+ 2." *INTERNATIONAL JOURNAL OF TOURISM AND HOTEL MANAGEMENT* 4.4 (2022): 17-29.

Quindi, soprattutto nella fase di avvio dell'attività turistica, è di estrema importanza la scelta della localizzazione in cui verrà costruito od acquistato lo stabile.

Come localizzazione non si intende solo il luogo in cui è ubicato lo stabile, ma vengono ad esservi ricondotte anche le infrastrutture da cui è circondato, i mezzi di trasporto e se questi si trovano in prossimità dell'albergo, se è facilmente raggiungibile...

Quindi, non si tratta solo di decidere se sia meglio un hotel al mare, in montagna o in città, ma la localizzazione ricomprende un ventaglio di caratteristiche al cui interno che vengono ad influire, in modo più o meno persistente, sulle decisioni che vengono soppesate da un possibile cliente.

Ciò che si vuole intendere è che "sono i processi che si sviluppano all'interno del territorio a completare il sistema di offerta complessivo, a rafforzare la visibilità e la presenza nei canali distributivi, a far arrivare la proposta di soggiorno ad un numero elevato di clienti potenziali e, per questa via, ad incrementare i flussi turistici"<sup>148</sup>.

Un'altra variabile da tenere in considerazione in fase di implementazione dell'attività alberghiera è la sua dimensione.

Sebbene la dimensione aziendale non sia un elemento difatti immutabile come la localizzazione, viene ad essere difficilmente modificabile a causa degli elevati costi che devono essere sostenuti per incrementare gli spazi fisici.

"La stagionalità dei consumi e le oscillazioni spesso molto accentuate tra i picchi di alta stagione e i valori di bassa stagione rappresentano un contesto di riferimento ricco di implicazioni per le scelte di dimensionamento di molte imprese della filiera turistica"<sup>149</sup>.

Infatti, qualora si decida di aprire un hotel che, ad esempio, ha solo dieci camere, portarlo ad averne cento significa effettuare degli investimenti per ampliare la struttura molto importanti.

Inoltre, incrementare la capacità di camere disponibili significa anche il dover sostenere molti più costi di gestione come l'energia elettrica, il riscaldamento ed in particolare richiede di incrementare notevolmente il personale. "Il costo del personale cresce al crescere della dimensione della struttura ricettiva, risultando necessario dotarsi per i servizi di portineria, ricevimento, facchinaggio e pulizie di un numero più elevato di dipendenti che siano in grado di garantire il soddisfacimento delle esigenze e delle domande di una clientela sicuramente più numerosa"<sup>150</sup>.

---

<sup>148</sup> Tripodi, Carmine. "Le condizioni di successo delle imprese alberghiere: scelte strategiche e risultati aziendali." (2008). Pag. 209.

<sup>149</sup> Tripodi, Carmine. "Le condizioni di successo delle imprese alberghiere: scelte strategiche e risultati aziendali." (2008). Pag. 57.

<sup>150</sup> Ricci, Jannelli, and Migliaccio. *Profili Gestionali e Contabili Delle Imprese Alberghiere*. Milano: F. Angeli, 2007. Print. Pag. 58.

Quindi, la dimensione ottimale della struttura ricettiva risulta essere una variabile cruciale da scegliere con attenzione, poiché da essa dipendono tutta una serie di costi che aumenteranno al crescere del numero di camere che si sceglie di gestire.

Un altro elemento caratterizzante il settore alberghiero da tenere in considerazione nel processo di Revenue management è la rigidità dell'offerta proposta.

Infatti, se è vero che il fine di un processo di Revenue management è quello di attrarre il maggior numero di clienti, è anche vero che il numero di camere a loro disposizione è limitato.

“La data e limitata capacità operativa comporta naturalmente il tentativo di massimizzare quanto possibile l'utilizzazione delle risorse, prima via per la massimizzazione dei ricavi”<sup>151</sup>.

Ciò significa che, oltre ad attrarre un gran numero di clienti, si tratta di trovare il cliente giusto, ovvero quello con una maggiore propensione alla spesa e che porti quindi più ricavi possibile alla struttura ricettiva.

Questo è dovuto anche alla struttura dei costi delle imprese alberghiere, infatti, i costi marginali<sup>152</sup> che le caratterizzano sono esigui, soprattutto quando le permanenze sono lunghe.

I costi fissi<sup>153</sup> sono invece molto elevanti per gli hotel, in quanto comprendono i costi connessi al personale, alle manutenzioni ordinarie oltre che alle assicurazioni e alle utenze fisse. Questi sono i costi che maggiormente si cerca di coprire e nonostante ogni unità aggiuntiva venduta sia utile, il fine del management è ottenere un profitto.

Come già menzionato all'inizio di questo paragrafo, un'altra variabile cruciale da considerare nel processo di Revenue management è la deperibilità, ovvero non vi è la possibilità di immagazzinare i servizi offerti. Infatti, caratteristica del settore che si sta trattando è che non è possibile immagazzinare un eccesso di domanda che si è verificato in un determinato periodo di tempo perché possa essere sfruttato quando la domanda viene a contrarsi.

Per ovviare a questa caratteristica intrinseca del settore turistico si introduce la vendita anticipata dei servizi offerti. Oltre ai soggetti che si presentano il loco per usufruire dei servizi alberghieri (walk-in) moltissimi turisti scelgono di prenotare, spesso con ampio anticipo, presso la struttura.

“I vantaggi della prenotazione non mancano sia per i venditori che per i clienti: l'albergatore riduce il rischio di invenduto e può gestire al meglio la prevista occupazione delle camere a disposizione; il

---

<sup>151</sup> Locane, Pantaleone Daniele. *Revenue Management Yield Management: Dalle Compagnie Aeree Agli Hotel e Altre Industrie Di Servizi*. Torino: M. Valerio, 2009. Print. Pag. 67.

<sup>152</sup> In ambito economico, il costo marginale misura il costo sostenuto dall'impresa per produrre un'unità aggiuntiva di un bene o, come nel caso di nostro interesse, per erogare un'unità maggiore di servizio.

<sup>153</sup> In ambito economico, vengono definiti costi fissi tutti quei fattori produttivi il cui valore complessivo rimane costante nonostante il variare delle quantità prodotte o vendute.

cliente è sereno e mette al sicuro la possibilità di usufruire di un servizio riducendo quindi incertezze e tempi di attesa”<sup>154</sup>.

Inoltre, in questo modo l’impresa può implementare tecniche di segmentazione della domanda, attraverso l’applicazione di sconti se si prenota con largo anticipo, oppure proteggendosi dalla possibilità che il cliente non si presenti richiedendo un acconto sulla prenotazione.

Un’ultima variabile che si vuole analizzare è la domanda, in particolare la scelta del segmento di mercato che si vuole servire. “The choice of the market is therefore fundamental to be correct at the start of the life of the enterprise”<sup>155</sup>.

Il segmento o i segmenti di mercato che si vuole servire non sono un elemento imm modificabile, tuttavia perché avvenga un cambiamento c’è bisogno di tempo e la necessità di trasformare la percezione che si ha nel mercato dell’hotel.

Inoltre, la scelta dei segmenti di mercato corretti per la tipologia di business che si vuole proporre, è fondamentale per il perseguimento della strategia prescelta, in quanto essa deve essere ideata in funzione dei potenziali clienti. Infatti, prima di scegliere i segmenti di mercato è opportuno effettuare delle ricerche di mercato con l’intento di identificare i clienti che potrebbero essere interessati all’offerta dell’hotel e che acquisterebbero i servizi proposti.

“Tale ricerca consente alla direzione aziendale di valutare le più opportune strategie da intraprendere e di sviluppare, nei confronti dei segmenti considerati, le più efficaci politiche di prodotto, di prezzo, di distribuzione e di comunicazione”<sup>156</sup>.

Infatti, è proprio grazie all’analisi di mercato che il Revenue manager è in grado di identificare le tipologie di clienti più adeguate da servire, e quindi segmentare i consumatori ed effettuare una discriminazione tariffaria.

Fondamentalmente, per un albergatore o per un Revenue manager, conoscere il contesto competitivo in cui si opera, il mercato di riferimento che si vuole servire, il luogo fisico dove costruire o acquistare l’hotel, studiare le dimensioni ottimali per la realizzazione dello stabile e via dicendo, sono tutte informazioni da ricercare e soppesare al fine di prendere le relative decisioni in modo ponderato.

---

<sup>154</sup> Locane, Pantaleone Daniele. *Revenue Management Yield Management: Dalle Compagnie Aeree Agli Hotel e Altre Industrie Di Servizi*. Torino: M. Valerio, 2009. Print. Pag. 69.

<sup>155</sup> Avi, Maria Silvia. "Room Division Revenue Manager: indicatori di redditività, finanziari e di performance". *AMERICAN JOURNAL OF TOURISM, HOSPITALITY AND EVENT MANAGEMENT* 4.1 (2023): 1-31.

<sup>156</sup> Ricci, Jannelli, and Migliaccio. *Profili Gestionali e Contabili Delle Imprese Alberghiere*. Milano: F. Angeli, 2007. Print. Pag. 170.

“Studying the growth and the depth of the market, as well as the individual market segments, and benchmarking the existing and future competition will help an investor to decide how to enter the market and where to position the subject hotel”<sup>157</sup>.

Dopo aver identificato ed analizzato le variabili principali che potrebbero essere fonte di eventuali criticità in fase di costituzione dell’attività alberghiera e di implementazione di un sistema di Revenue management, si vuole discutere gli step necessari per la formalizzazione del sistema oggetto dell’analisi.

Nel corso della trattazione sono state proposte molteplici definizioni di Revenue management e vi sono dei fattori comuni a queste, come il focus sulla massimizzazione dei ricavi e sulla discriminazione tariffaria.

“All the definitions point to the ability of the revenue management to increase the income of a company without a direct control of costs. The essence of all these definitions is that the Hotel Revenue Management (HRM) is a tool to increase the income of a hotel by making appropriate room prices and hotel capacity decisions”<sup>158</sup>.

Questo è il punto di partenza da cui avviarsi per comprendere come implementare le tecniche di Revenue management all’interno di un hotel.

Il primo step, per l’implementazione di un sistema di Revenue management, è l’analisi della domanda. “Attraverso l’analisi della domanda ci si propone, all’interno del mercato, di individuare dei segmenti, ovvero definire il profilo del potenziale cliente”<sup>159</sup>.

Il tema è già stato esposto nel corso del presente capitolo, tuttavia l’analisi della domanda è l’elemento centrale per cercare di comprendere il mercato entro cui si opera, identificare i clienti che si vuole servire ed analizzare i loro comportamenti di acquisto.

Una buona conoscenza della domanda è necessaria per il successo di un sistema di Yield management. “Il sistema raccoglie i dati storici sulla domanda, sui modelli di prenotazione, sulle cancellazioni dei clienti e sulle mancate presentazioni senza preavviso, ed effettua una previsione del comportamento della domanda per i diversi segmenti di mercato di riferimento. I segmenti di mercato con diversa elasticità rispetto al prezzo possono acquistare i servizi secondo le loro necessità, e al

---

<sup>157</sup> Ganchev, Ogie. "Applying value drivers to hotel valuation." *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 41.5 (2000): 78-89.

<sup>158</sup> Bandalouski, Andrei M., et al. "An overview of revenue management and dynamic pricing models in hotel business." *RAIRO-Operations Research-Recherche Opérationnelle* 52.1 (2018): 119-141.

<sup>159</sup> Locane, Pantaleone Daniele. *Revenue Management Yield Management: Dalle Compagnie Aeree Agli Hotel e Altre Industrie Di Servizi*. Torino: M. Valerio, 2009. Print. Pag 183.

contempo assicurare una buona performance all'azienda dell'ospitalità che potrà fornire un servizio di qualità alla sua clientela"<sup>160</sup>.

L'analisi della domanda perciò, oltre a consentire al management di conoscere i potenziali clienti ed identificare i segmenti di mercato da servire, viene ad essere una preziosa fonte di dati ed informazioni atte alla previsione del comportamento d'acquisto dei consumatori.

Il passo successivo consiste nell'analisi dell'offerta.

Nell'analisi dell'offerta la visuale è spostata verso l'interno. Tramite analisi come ad esempio la S.W.O.T. analysis, analizzata nel corso del capitolo, il management deve cercare di comprendere quale siano i migliori servizi da offrire al pubblico e come proporli al fine di risultare appetibili nel mercato.

“Ogni impresa alberghiera deve attentamente considerare la redditività e l'attrattività dei segmenti, le strategie dei concorrenti, le opportunità ed i rischi della segmentazione, le risorse e le capacità aziendali disponibili”<sup>161</sup>.

Sebbene il punto focale sia identificare la migliore offerta da proporre al cliente, in questa fase può risultare utile osservare l'offerta dei competitor. “La formulazione della strategia attraverso un processo di imitazione non è, di per sé, disprezzabile. Questo, a condizione che ci sia alla base una profonda consapevolezza degli aspetti da presidiare e che per ciascuno di essi ci si ispiri a quanto hanno già fatto alcuni concorrenti”<sup>162</sup>. Con ciò non si vuole sostenere che si debba copiare l'offerta dei competitor che hanno ottenuto un vantaggio competitivo sostenibile nel lungo periodo, tuttavia, può risultare utile al Revenue manager osservare le loro strategie per comprendere cosa più funziona nel mercato.

Una volta effettuata l'analisi della domanda e dell'offerta e raccolti i relativi dati, si passa all'analisi dello storico delle informazioni raccolte.

I dati, infatti, come verrà ampiamente discusso nel prossimo capitolo, sono la linfa vitale di un sistema di Revenue management in quanto la loro analisi permette al Revenue manager di analizzare la situazione passata ed attuale della struttura ricettiva e prendere le opportune decisioni per quanto concerne la strategia da implementare, la discriminazione di prezzi da applicare, la tipologia di servizi da offrire...

---

<sup>160</sup> Modica, Patrizia, Cristina Landis, and Aldo Pavan. "Yield management e risultati aziendali nelle imprese dell'ospitalità." *Economia Aziendale Online*- 2.1 (2011): 57-64.

<sup>161</sup> Ricci, Jannelli, and Migliaccio. *Profili Gestionali e Contabili Delle Imprese Alberghiere*. Milano: F. Angeli, 2007. Print. Pag. 173.

<sup>162</sup> Tripodi, Carmine. "Le condizioni di successo delle imprese alberghiere: scelte strategiche e risultati aziendali." (2008). Pag 70.

“La raccolta e la classificazione dei dati, e la organizzazione, la gestione e la disposizione delle informazioni rappresentano attività determinanti per la scelta della decisione, per le modalità di esecuzione, per le forme del controllo”<sup>163</sup>.

Sicuramente oggi, grazie alla tecnologia e all’informatica, l’archivio dei dati e la loro manipolazione risulta essere molto più agevole, rendendo molto più utili, ed anche complesse, le tecniche di Revenue management.

Si pensi, ad esempio, a quanto sia semplice oggi prenotare presso una struttura, in qualsiasi parte del mondo ed a qualsiasi ora, grazie ad internet.

“Proprio grazie alla diffusione dei Computer Reservation System è attribuibile lo sviluppo di nuove tecniche di gestione della redditività, tanto da poter affermare che essi sono stati la chiave di svolta nel trasformare lo Yield management da “vecchia” pratica artigianale a pratica innovativa e sistematica”<sup>164</sup>.

Grazie alla raccolta dei dati, come appena enunciato, è possibile passare alla fase successiva, ovvero le previsioni o meglio, pianificazioni.

“The revenue manager cannot forecast but must plan sales and prices. And in doing so, he must, at the same time, identify the marketing mix, i.e., the mix of products to be sold and the prices to be applied to each product, which will maximize the company’s profit”<sup>165</sup>.

Basandosi sui dati raccolti nel mercato, i Revenue manager possono effettuare delle pianificazioni, ad esempio, sulle prenotazioni che verranno fatte il mese successivo in base al mese o anno precedente, sul fatturato, sull’andamento della prossima stagione estiva...

Le previsioni o pianificazioni che possono essere effettuate sono le più svariate, ma tutte sono accomunate dal fatto che vengono ad essere utilizzate dal management per comprendere quale strategia utilizzare nel prossimo futuro. Comprendere, ad esempio, come comunicare al pubblico le future offerte.

“Attributing an incorrect meaning to a value means, in essence, invalidating the entire process of determining the accounting data”<sup>166</sup>. Infatti, effettuare una previsione errata può avere ripercussioni

---

<sup>163</sup> Ricci, Jannelli, and Migliaccio. *Profili Gestionali e Contabili Delle Imprese Alberghiere*. Milano: F. Angeli, 2007. Print. Pag. 77.

<sup>164</sup> Locane, Pantaleone Daniele. *Revenue Management Yield Management: Dalle Compagnie Aeree Agli Hotel e Altre Industrie Di Servizi*. Torino: M. Valerio, 2009. Print. Pag. 84.

<sup>165</sup> Avi, Maria Silvia. "Hotel revenue manager and hotel marketing manager: winning team only with 4 P+ 2." *INTERNATIONAL JOURNAL OF TOURISM AND HOTEL MANAGEMENT* 4.4 (2022): 17-29.

<sup>166</sup> Avi, Maria Silvia. "Room Division Revenue Manager: indicatori di redditività, finanziari e di performance". *AMERICAN JOURNAL OF TOURISM, HOSPITALITY AND EVENT MANAGEMENT* 4.1 (2023): 1-31.

enormi sull'economia dell'azienda. Si pensi, ad esempio, se venisse predisposta l'attività aziendale ipotizzando un elevato afflusso di clienti, cosa accadrebbe se l'affluenza effettiva fosse molto inferiore? Sicuramente si sarebbero sostenuti costi molto superiori rispetto al dovuto (ad esempio, per il cibo e per il personale necessario).

“L'accuratezza delle previsioni dipende da molti fattori: la bontà e l'eshaustività dei dati utilizzati; la frequenza di aggiornamento, che si mostra come una variabile determinante, soprattutto in fase di ottimizzazione; la capacità di discernere tra segmenti, caratterizzati nella loro diversità da processi di acquisto, percezione dei prodotti e propensione alla spesa a volte anche molto variabili”<sup>167</sup>.

Sicuramente nella fase iniziale di vita della struttura ricettiva tali pianificazioni e previsioni appaiono molto più complesse da effettuare poiché, i dati e le informazioni raccolte sono esigue e pertanto ci si può orientare guardando allo storico prodotto dagli hotel competitor. “In un tale contesto di riferimento, può risultare particolarmente interessante approfondire la dimensione del successo delle imprese, preoccupandosi di comprendere quali siano i fattori che lo determinano, quali le modalità più opportune per procedere ad un corretto apprezzamento, quali le condizioni idonee a favorire la sostenibilità nel tempo”<sup>168</sup>.

Osservare ed analizzare le strategie attuate da parte di competitor ritenuti forti non significa copiare il loro modo di gestire la struttura, bensì prendere spunto e adattare delle strategie o dei processi alla propria attività turistica.

Il prossimo step consiste nell'introduzione del sistema, ovvero inserire all'interno del contesto aziendale tutte le procedure atte all'utilizzo delle tecniche di Revenue management.

Ovviamente, l'introduzione di un sistema di Revenue management in un contesto aziendale non può avvenire da un giorno all'altro, può riservare molte difficoltà e potrebbero essere necessarie notevoli modifiche ed aggiustamenti per adattarlo al business.

Molto importante, al fine di una corretta realizzazione del sistema di Revenue management, è la collaborazione del personale dell'hotel al progetto, e non soltanto del management. Vi deve essere una responsabilizzazione di tutto il personale dipendente.

“Affinché un processo trasversale e complesso come quello in oggetto sia effettivamente applicato (e soprattutto sia di reale efficacia) è auspicabile la valutazione di modalità di incentivazione che

---

<sup>167</sup> Locane, Pantaleone Daniele. *Revenue Management Yield Management: Dalle Compagnie Aeree Agli Hotel e Altre Industrie Di Servizi*. Torino: M. Valerio, 2009. Print. Pag. 144.

<sup>168</sup> Tripodi, Carmine. "Le condizioni di successo delle imprese alberghiere: scelte strategiche e risultati aziendali." (2008). Pag. 63

possano consentire di allineare gli obiettivi degli addetti a quelli dei manager, verso la meta ambita di ottimale massimizzazione dei ricavi”<sup>169</sup>.

Una volta attivate le procedure per l'avviamento di un sistema di Revenue management segue la fase dove vengono importate tutte le procedure di controllo, di ottimizzazione del sistema, di valutazione ed eventuali azioni correttive.

In particolare, in questa fase vi è una valutazione delle performance, si verificano i feedback provenienti dai clienti e le reazioni che vi sono da parte del mercato. Fondamentalmente, in questo momento vengono valutate tutte le scelte effettuate nelle fasi precedenti, per comprendere se mantenerle in vigore oppure effettuare delle modifiche.

“Il controllo consuntivo (ex post) consente invece di trarre conclusioni sull’efficienza e l’efficacia dell’intero YMS, ma anche individuare i possibili interventi correttivi all’interno dei modelli adottati”<sup>170</sup>.

Questa fase potrebbe essere pressoché infinita, in quanto, le procedure devono essere modificate non solo in fase di attivazione del sistema di Revenue management al fine di migliorarlo, bensì anche durante tutta la vita dell’azienda, qualora vi siano dei cambiamenti nel contesto competitivo o nei bisogni espressi dai clienti.

---

<sup>169</sup> Locane, Pantaleone Daniele. *Revenue Management Yield Management: Dalle Compagnie Aeree Agli Hotel e Altre Industrie Di Servizi*. Torino: M. Valerio, 2009. Print. Pag. 116.

<sup>170</sup> Locane, Pantaleone Daniele. *Revenue Management Yield Management: Dalle Compagnie Aeree Agli Hotel e Altre Industrie Di Servizi*. Torino: M. Valerio, 2009. Print. Pag. 134.

## CAPITOLO 3. LA RACCOLTA DEI DATI E I SOFTWARE

### 3.1 l'importanza dei dati

Il Revenue Management, negli Hotel, si basa sull'utilizzo di dati e sulla loro analisi al fine di massimizzare i ricavi. Si ricerca il raggiungimento di tale obiettivo attraverso l'ottimizzazione della gestione ed occupazione delle camere, adattando i prezzi alla domanda, alla concorrenza e all'andamento del mercato.

Le tecniche di Revenue management che vengono ad essere implementate all'interno dell'attività ricettiva, al fine di funzionare correttamente ed essere utili al management, devono essere costantemente irrigate con dati aggiornati.

“Per Revenue Management alberghiero si intende l'uso incrociato di tecniche di pricing, canali distributivi, strategie di vendite e promozionali che si basano sulla conoscenza di dati storici, modelli matematici e statistici relativi all'azienda alberghiera (una sorta di sistema nervoso centrale di un albergo)”<sup>171</sup>.

Dalla definizione di Revenue Management sopra esposta, offerta da Franco Grasso, si comprende come i dati ne rappresentino la base, le fondamenta, perché il processo implementato risulti corretto e soprattutto utile ed efficiente.

I dati, una volta analizzati e manipolati per essere letti e interpretati, permettono al Revenue manager di comprendere, ad esempio, se le diverse aree gestionali funzionano correttamente ed in modo efficiente, oppure di verificare i risultati ottenuti dalla struttura ricettiva potendoli così rapportare con i dati passati o con quelli dei competitor.

“L'attività di controllo offre l'opportunità di mettere in risalto le differenze tra i risultati previsti con quelli attuali consentendo di ottenere suggerimenti dal sistema e quindi dedurre, argomentare eventuali interventi di ottimizzazione / ri-ottimizzazione sul sistema stesso”<sup>172</sup>.

In tale contesto si comprende come, l'importanza dei dati sia di cruciale importanza perché il management prenda delle decisioni, informate, ponderate e strategiche.

“La rilevazione dei dati e la determinazione degli indici statistici configurano un momento di particolare rilevanza poiché consentono di offrire un quadro oggettivo dell'attività e una valida base di analisi per le decisioni aziendali”<sup>173</sup>.

---

<sup>171</sup> Grasso, Franco. *Il revenue management alberghiero. Come aumentare il profitto di un albergo*. HOEPLI EDITORE, 2006. Pag. 16.

<sup>172</sup> Locane, Pantaleone Daniele. *Revenue Management Yield Management: Dalle Compagnie Aeree Agli Hotel e Altre Industrie Di Servizi*. Torino: M. Valerio, 2009. Print. Pag. 161.

<sup>173</sup> Locane, Pantaleone Daniele. *Revenue Management Yield Management: Dalle Compagnie Aeree Agli Hotel e Altre Industrie Di Servizi*. Torino: M. Valerio, 2009. Print. Pag. 285

Tali operazioni vengono ad essere automatizzate e rese più precise grazie all'introduzione di software gestionali, un supporto rivoluzionario per i Revenue manager che possono così effettuare le loro analisi in modo più efficiente e veloce.

“L'introduzione delle tecnologie informatiche sull'organizzazione di un'azienda alberghiera ha riflessi sui processi decisionali, sull'organizzazione del lavoro, sulle interazioni con l'ambiente esterno, sulle strategie”<sup>174</sup>.

I software permettono di ottenere, dai dati raccolti, informazioni molto velocemente e in modo molto più efficiente rispetto al passato. In tal modo, tutto il processo decisionale diviene molto più agile, potendo inoltre aggiustare e rivisitare la strategia implementata ogni volta che si ottengono nuove informazioni.

“Un sistema informativo efficace ed efficiente riesce a produrre e comunicare solo informazioni utili, ossia informazioni rispondenti alle esigenze aziendali e dei terzi; e tempestive, ossia comunicate in tempi compatibili con le decisioni”<sup>175</sup>.

I dati possono essere definiti come il cuore pulsante del Revenue management, grazie alle informazioni che l'hotel riesce a raccogliere, ad esempio, sulle prenotazioni di periodi passati, sugli andamenti derivanti dalle stagionalità della domanda, sugli eventi che attraggono più clienti rispetto agli standard del periodo, o sul comportamento di spesa delle varie tipologie di turista.

“Ogni impresa ha dinamiche proprie e l'importante è che si consenta la massima facilità nell'adottare decisioni mantenendo il coordinamento, l'agevole flusso delle informazioni e quindi l'unione degli sforzi”<sup>176</sup>.

In particolare i dati raccolti consentono al Revenue manager di:

- Prevedere la domanda futura.

Per un hotel è molto importante sapere, almeno indicativamente, quale sarà l'affluenza di clienti in un determinato periodo.

“First of all, it is necessary to develop appropriate forecasting methodologies and to map demand patterns and trends. In fact, the demand knowledge is fundamental for developing

---

<sup>174</sup> Morelli, Ugo, ed. *Management e qualità nei servizi turistici*. ISEDI, 1988. Pag. 3

<sup>175</sup> Ricci, Jannelli, and Migliaccio. *Profili Gestionali e Contabili Delle Imprese Alberghiere*. Milano: F. Angeli, 2007. Print. Pag. 76.

<sup>176</sup> Locane, Pantaleone Daniele. *Revenue Management Yield Management: Dalle Compagnie Aeree Agli Hotel e Altre Industrie Di Servizi*. Torino: M. Valerio, 2009. Print. Pag. 173.

effective matching actions. These actions can be finalized to make more flexible supply or/and to modify demand over the time”<sup>177</sup>.

Come sopra enunciato da Mauri, Aurelio, la previsione della domanda futura è un elemento essenziale per comprendere le azioni più adeguate da intraprendere al fine di raggiungere la massimizzazione dei ricavi.

“Le statistiche relative all’attività ricettiva hanno in primo luogo l’obbiettivo di fotografare i flussi di domanda, ossia la movimentazione di ospiti”<sup>178</sup>.

L’affluenza futura di clienti può essere dedotta sia grazie alle prenotazioni effettuate per quel determinato periodo, ma anche osservando i tracciati attraverso lo storico delle prenotazioni e dei soggiorni di periodi passati. Infatti, grazie a questi dati un hotel è in grado, ad esempio, di effettuare ordini corretti per tutto ciò che riguarda gli approvvigionamenti di beni e servizi, senza incorrere nel sostenimento di costi eccessivi o viceversa trovandosi con provviste insufficienti per soddisfare i bisogni di tutti gli ospiti.

Fondamentalmente, tali dati aiutano il management a tenere sotto controllo il processo produttivo conseguente alla domanda e ad ottimizzarlo.

“Le caratteristiche più innovative e specifiche delle tecnologie informatiche sono date dai loro effetti sul controllo (controllo sul processo produttivo e dell’organizzazione del lavoro) e sulle relazioni di scambio all’interno dell’organizzazione aziendale e fra le organizzazioni aziendali e il mercato”<sup>179</sup>.

Inoltre, la previsione della domanda futura è essenziale per quelli che sono gli step successivi, come la segmentazione di mercato.

“Especially both short- and long-term forecasting is of great importance for a successful business operation and a competitive advantage”<sup>180</sup>.

Grazie a tali previsioni, infatti, il management è in grado di comprendere quando la domanda è più elevata e quando invece tende a contrarsi con conseguenze dirette sulle tariffe richieste per il soggiorno.

---

<sup>177</sup> Mauri, Aurelio G. *Hotel Revenue Management Principles and Practices*. Milano Torino: Pearson, 2012. Print. Pag. 45.

<sup>178</sup> Locane, Pantaleone Daniele. *Revenue Management Yield Management: Dalle Compagnie Aeree Agli Hotel e Altre Industrie Di Servizi*. Torino: M. Valerio, 2009. Print. Pag. 393.

<sup>179</sup> Morelli, Ugo, ed. *Management e qualità nei servizi turistici*. ISEDI, 1988. Pag. 36.

<sup>180</sup> Millauer, Thomas, and Matthijs Vellekoop. "Artificial intelligence in today's hotel revenue management: opportunities and risks." *Research in Hospitality Management* 9.2 (2019): 121-124.

“L’attività di calendarizzazione è uno degli strumenti necessari per individuare le date in cui la domanda è forte o debole, suggerendo quando aprire o chiudere categorie tariffarie o di prodotto”<sup>181</sup>.

Prevedere l’andamento della domanda futura influenza poi altri comparti della gestione di un hotel. Un esempio è il personale.

Si noti che il personale, all’interno di una struttura ricettiva, viene ad essere una variabile essenziale poiché ha un diretto impatto sulla qualità del servizio fornito ai clienti e conseguentemente sulle performance e sulla redditività dell’hotel.

“La centralità delle persone nella definizione degli standard di prodotto, rende sicuramente più difficile garantire la costanza della qualità, un aspetto decisivo soprattutto per gli operatori che si sono indirizzati verso un prodotto di fascia alta”<sup>182</sup>.

Le strutture ricettive con una domanda concentrata nel periodo estivo, per esempio, tendenzialmente assumono del personale stagionale<sup>183</sup> per incrementare la forza lavoro nei periodi in cui è necessaria.

Assumere personale a tempo indeterminato, che ovviamente deve essere pagato tutto l’anno, costringerebbe l’hotel a sostenere un costo inutile ed eccessivo, sebbene tale scelta possa garantire alti livelli qualitativi.

Come evidenziato nel corso del presente paragrafo, la previsione della domanda futura ha grandi impatti su svariate aree della gestione dell’hotel, per tale ragione l’informazione da cui può essere dedotta risulta essere la base, le fondamenta, per costruire un processo di Revenue management efficiente.

“The key to successful revenue management is an appropriate forecast of demand. Forecasting techniques are employed to estimate future demand starting from historical data and then considering a number of factors, in addition to current booking”<sup>184</sup>.

È stata posta tanta enfasi sull’importanza della previsione della domanda futura per evidenziare quanto siano importanti i dati per la relativa stima, la loro correttezza ed il loro continuo aggiornamento.

---

<sup>181</sup> Locane, Pantaleone Daniele. *Revenue Management Yield Management: Dalle Compagnie Aeree Agli Hotel e Altre Industrie Di Servizi*. Torino: M. Valerio, 2009. Print. Pag. 132.

<sup>182</sup> Tripodi, Carmine. "Le condizioni di successo delle imprese alberghiere: scelte strategiche e risultati aziendali." (2008). Pag. 178.

<sup>183</sup> Il contratto di lavoro stagionale prevede un contratto a tempo determinato che viene proposto nel caso in cui l’attività lavorativa non preveda l’impiego di dipendenti stabili durante tutto l’anno.

<sup>184</sup> Mauri, Aurelio G. *Hotel Revenue Management Principles and Practices*. Milano Torino: Pearson, 2012. Print. Pag. 73.

Infatti, come dice Locane, “senza strumenti tecnologici sarebbe difficile mettere in atto un RMS e improbabile garantire una certa qualità delle decisioni sulla gestione della domanda”<sup>185</sup>.

- Segmentare il mercato.

La disponibilità di dati che riguardano le caratteristiche dei clienti, come ad esempio le preferenze di acquisto, l'età, il motivo del soggiorno... consentono al management di identificare delle diverse tipologie di acquirente.

“L'applicazione di principi di YM ha condotto nel tempo a porre maggiore attenzione ai processi di segmentazione e ad indagare sui possibili sviluppi di sempre più circostanziate e particolareggiate fasce di mercato al fine di aumentare la redditività netta”<sup>186</sup>.

La segmentazione del mercato si sostanzia, pertanto, nell'identificare talune caratteristiche, necessità, bisogni e desideri che sono comuni all'interno di definiti gruppi di potenziali acquirenti.

Identificare le suddette caratteristiche consente al management di impostare la propria proposta di business proprio su di esse, potendo così soddisfare il cliente e conseguentemente potendo richiedere prezzi specifici ed adeguati a seconda della tipologia di acquirente che si presenta presso la struttura ricettiva.

“Nel Revenue Management il concetto fondamentale di discriminazione si sostanzia nel fornire una indicazione tariffaria per ciascun segmento di cliente”<sup>187</sup>.

Ovviamente il fine ultimo della discriminazione è la ricerca del profitto e la massimizzazione dei ricavi per la struttura ricettiva.

La possibilità di segmentare la clientela (in clienti business, leisure...), fornisce al Revenue manager la possibilità di associare ad ogni consumatore una diversa fascia tariffaria, ovvero effettuare una discriminazione di prezzo.

“Nel caso specifico, software dedicati aiutano a stimare, per i diversi segmenti, l'elasticità della domanda, sulla base dell'andamento delle prenotazioni degli ultimi anni e della previsione della domanda futura. Su questi dati si procede a formulare le strategie di prezzo,

---

<sup>185</sup> Locane, Pantaleone Daniele. *Revenue Management Yield Management: Dalle Compagnie Aeree Agli Hotel e Altre Industrie Di Servizi*. Torino: M. Valerio, 2009. Print. Pag. 451.

<sup>186</sup> Locane, Pantaleone Daniele. *Revenue Management Yield Management: Dalle Compagnie Aeree Agli Hotel e Altre Industrie Di Servizi*. Torino: M. Valerio, 2009. Print. Pag. 185.

<sup>187</sup> Locane, Pantaleone Daniele. *Revenue Management Yield Management: Dalle Compagnie Aeree Agli Hotel e Altre Industrie Di Servizi*. Torino: M. Valerio, 2009. Print. Pag. 458.

discriminando opportunatamente le tariffe per le diverse tipologie di clienti, per i diversi periodi dell'anno, per i diversi tipi di stanze”<sup>188</sup>.

I software sono un supporto, permettono di analizzare agilmente montagne di dati, di incrociarli e di supportare il management nel processo decisionale, permettendogli una segmentazione tariffaria ed un'ottimizzazione delle disponibilità di camere molto più efficiente.

Tale segmentazione può essere supportata anche da dati esterni all'impresa, al fine di osservare le tendenze di mercato dovute al cambiamento nelle abitudini e nei bisogni dei potenziali clienti.

Tali dati sono molto utili al fine di adattarsi ai mutamenti che possono intervenire, ad esempio, nel contesto socio-politico od economico. Ciò al fine di anticipare alcune tendenze ed evitando al contempo possibili cali della domanda.

“Ogni azienda può giungere a definire il proprio posizionamento rispetto alla segmentazione della domanda considerando i risultati di analisi periodiche del mercato che forniscono approfondite informazioni sulle tendenze in atto nei consumi e nelle scelte e le motivazioni d'acquisto dei consumi relativi al turismo e al tempo libero in particolare”<sup>189</sup>.

Sebbene in passato, prima dell'introduzione dell'informatica nel contesto alberghiero, tale segmentazione fosse affidata alla sensibilità dell'albergatore o del management, incorrendo in possibili e probabili errori, oggi si è assistiti dalla tecnologia.

Infatti, proprio grazie ai gestionali e database utilizzati nel mondo alberghiero, si è in grado di archiviare dati sulle caratteristiche e abitudini di spesa dei clienti. Tali dati, una volta elaborati e manipolati, possono essere letti ed interpretati, al fine di ideare pacchetti appositi per ogni tipologia di cliente che potenzialmente potrebbe decidere di soggiornare presso l'hotel, così che i dati statistici raccolti siano di supporto nel processo decisionale e di gestione.

“La fase di segmentazione permette all'albergo di delineare i profili dei clienti ed analizzare i dati contenuti nel database aziendale (tipico dei PMS) per verificare quanti ospiti (e camere) hanno comportamenti riconducibili a gruppi omogenei di clienti”<sup>190</sup>.

---

<sup>188</sup> Tripodi, Carmine. "Le condizioni di successo delle imprese alberghiere: scelte strategiche e risultati aziendali." (2008). Pag. 183-184.

<sup>189</sup> Morelli, Ugo, ed. *Management e qualità nei servizi turistici*. ISEDI, 1988. Pag. 65.

<sup>190</sup> Locane, Pantaleone Daniele. *Revenue Management Yield Management: Dalle Compagnie Aeree Agli Hotel e Altre Industrie Di Servizi*. Torino: M. Valerio, 2009. Print. Pag. 465.

Oggigiorno la tecnologia, i gestionali e i database sono divenuti degli strumenti essenziali per la corretta gestione dei dati, linfa vitale del processo decisionale e conseguentemente del Revenue management.

- Ottimizzare la disponibilità.

Una volta segmentata la clientela, è essenziale comprendere, per un Revenue manager, quante camere riservare per ogni segmento di clientela, ciò al fine di massimizzare l'occupazione delle camere.

Comprendere quante camere assegnare ad ogni segmento di mercato che si vuole servire è essenziale per giungere alla massimizzazione dei ricavi.

Assegnare tutte le camere alla fascia di mercato con una maggiore propensione di spesa non è efficiente in quanto è molto probabile che l'hotel non incontrerebbe una domanda di mercato tanto vasta da riempire costantemente tutte le stanze. Viceversa, vendere tutte le camere disponibili a prezzi medio-bassi allontanerebbe la struttura dall'obiettivo della massimizzazione dei ricavi.

Pertanto, attraverso l'analisi dei dati storici è possibile comprendere, tendenzialmente, quante camere vengono occupate da ogni tipologia di cliente.

In tal senso, i software utilizzati per gestire le prenotazioni sono di grande aiuto, perché permettono di monitorare i trend nei soggiorni per ogni tipologia di camera.

“La complessità del sistema di Yield Management e la sua gestione comportano la necessità di utilizzare un programma informatico che consenta la registrazione delle prenotazioni e quindi il monitoraggio costante delle disponibilità e dei prezzi”<sup>191</sup>.

Grazie a queste tecnologie informatiche il Revenue manager è in grado di analizzare i dati storici, comprendendo così quelle che sono state le tendenze passate, proiettandole nel futuro, con la finalità di prevedere i comportamenti d'acquisto dei potenziali clienti e conseguentemente poter gestire in modo più efficiente l'inventario e la disponibilità delle camere.

Come spiegato da Giovanni Derosas, porre attenzione alla gestione dell'inventario delle camere “significa regolare non solo i prezzi, ma anche la disponibilità delle camere in base a previsioni di domanda, considerando fattori come eventi locali, stagionalità e tendenze del

---

<sup>191</sup> Ricci, Jannelli, and Migliaccio. *Profili Gestionali e Contabili Delle Imprese Alberghiere*. Milano: F. Angeli, 2007. Print. Pag. 213.

mercato. L'obiettivo è massimizzare il rendimento complessivo, evitando la perdita di opportunità di vendita o l'eccessiva diluizione dei ricavi"<sup>192</sup>.

Da quanto sopra esposto si comprende quanto sia importante l'utilizzo dei dati, base per la corretta implementazione di un sistema di Revenue management.

“Ogni struttura ricettiva individua gli elementi oggetto della rilevazione in funzione delle proprie peculiarità e della significatività dei dati”<sup>193</sup>. Questo perché ogni impresa alberghiera detiene dati diversi da ogni altro hotel e sono questi che guidano le decisioni che verranno ad essere prese dal management.

Le pratiche di Revenue management sono delle linee guida da applicare al contesto aziendale in cui si opera.

Vi è un'ulteriore ragione per cui i dati assumono una tale importanza nel processo decisionale concepito per una struttura ricettiva. “To operationalize RM requires data to accurately characterize and model demand. It also requires systems to collect and store the data and to implement and monitor the resulting real-time decisions”<sup>194</sup>.

Il poter attingere ad un database contenente dati ed informazioni sulle prenotazioni, sui prezzi applicati alle diverse tipologie di camera, sull'affluenza dei clienti in determinati periodi dell'anno... permette al Revenue manager di effettuare un continuo monitoraggio dell'andamento dell'hotel nel tempo. In tal modo egli sarà in grado di comprendere quando la strategia adottata non sarà più adeguata al contesto di mercato in cui opera e sarà perciò più agevole un cambiamento di strategia in modo dinamico.

“With the implementation of an automatic revenue management software, it is possible to make use of big data for forecasting and pricing”<sup>195</sup>.

Infatti, essere in grado di modificare ed adattare le strategie in modo repentino permetterà al Revenue manager di reagire velocemente a possibili cambiamenti della domanda oppure ad eventi imprevisti, sia positivi che negativi, come ad esempio i già sopracitati mondiali di calcio o pandemie.

---

<sup>192</sup> Derosas, Giovanni. Come vendere meglio e guadagnare di più dalle camere del tuo hotel: Strategie e strumenti pratici da applicare nella tua struttura ricettiva. FrancoAngeli, 2024.

<sup>193</sup> Locane, Pantaleone Daniele. *Revenue Management Yield Management: Dalle Compagnie Aeree Agli Hotel e Altre Industrie Di Servizi*. Torino: M. Valerio, 2009. Print. Pag. 393.

<sup>194</sup> Avi, Maria Silvia. "Revenue managers in hotels: is revenues focus enough?." *INTERNATIONAL JOURNAL OF TOURISM AND HOTEL MANAGEMENT* 4.2 (2022): 55-74.

<sup>195</sup> Millauer, Thomas, and Matthijs Vellekoop. "Artificial intelligence in today's hotel revenue management: opportunities and risks." *Research in Hospitality Management* 9.2 (2019): 121-124.

Da quanto sopra esposto si può perciò comprendere la grande rilevanza che assume l'informazione nel contesto alberghiero.

Tuttavia, sebbene tutti questi dati siano di estrema importanza per l'hotel, la loro raccolta ed archiviazione implica il sostenimento di costi.

“I costi del sistema informativo obbligano l'impresa a selezionare i dati da rilevare, a definire le priorità nella loro elaborazione e trasformazione in informazione, a determinare i tempi per la loro comunicazione”<sup>196</sup>.

È infatti impensabile la raccolta e l'archiviazione di ogni singolo dato che si può reperire da tutte le varie aree dell'hotel. Il management dovrà dare priorità ai dati essenziali per fini decisionali.

La raccolta dei dati implica un costo sia per quanto concerne l'acquisto dei software e gestionali dai quali si ricavano, oltre che per la loro archiviazione in database ed infine per la loro analisi, attraverso programmi specifici.

Inoltre, lo spazio di archiviazione disponibile non è illimitato perciò si dovrà decidere la tipologia di dati ed informazioni da tenere e lo spazio temporale entro cui possono essere ritenuti attendibili.

Non avrebbe infatti senso, a fini decisionali, basare le proprie previsioni su dati troppo vecchi e obsoleti; è opportuno mantenere in archivio, ad esempio, dati per gli ultimi cinque anni.

In conclusione, si ritiene rilevante sottolineare che l'importanza dei dati sia dettata dal loro potere informativo e comunicativo, dalla conoscenza che un Revenue manager può ottenere da essi, potendo in tal modo intervenire tempestivamente per correggere e migliorare l'operato dell'hotel.

“I dati oggetto di analisi, risultanti dalle singole attività di monitoraggio e di misurazione, sono presi in considerazione in modo da illustrare ed evidenziare l'adeguatezza del sistema di gestione per la qualità adottato, l'efficacia dei processi, dei servizi effettivamente erogati e le caratteristiche dei prodotti, dedicando particolare attenzione ai livelli di soddisfazione dei clienti, alle conformità ai requisiti da questi richiesti e i loro suggerimenti”<sup>197</sup>.

Utilizzando un parallelismo, i dati possono essere considerati delle fondamenta, le basi su cui erigere un hotel redditizio.

### **3.2 L'utilizzo dei software e di Internet.**

La tecnologia moderna ha reso il comparto dell'ospitalità molto più efficiente nel tempo e le ha donato enormi innovazioni.

---

<sup>196</sup> Ricci, Jannelli, and Migliaccio. *Profili Gestionali e Contabili Delle Imprese Alberghiere*. Milano: F. Angeli, 2007. Print. Pag. 76.

<sup>197</sup> Locane, Pantaleone Daniele. *Revenue Management Yield Management: Dalle Compagnie Aeree Agli Hotel e Altre Industrie Di Servizi*. Torino: M. Valerio, 2009. Print. Pag. 385.

“The hospitality industry has recognized the importance of technology earlier than other tourism sectors”<sup>198</sup>. Infatti, la prima grande innovazione dettata dall'avviamento della tecnologia nel comparto turistico consiste nei GDS (Global Distribution System), introdotti negli anni '80 del secolo scorso nel comparto aereo e successivamente introdotti anche per le altre imprese facenti parte del comparto turistico-alberghiero.

“I global distribution system (GDS) sono intermediari del settore turistico che forniscono sistemi di prenotazione automatica attraverso i quali le agenzie di viaggio possono verificare la disponibilità di un ampio insieme di servizi e procedere immediatamente all'acquisto”<sup>199</sup>. Questa tecnologia costituisce un'innovazione perché i loro predecessori, i CRS (computer reservation system) consentivano di prenotare dei servizi solo all'interno della medesima compagnia aerea o catena alberghiera, i GDS, viceversa, mettono in comunicazione diversi servizi forniti da svariati soggetti. I GDS permettevano, e permettono ancora oggi, alle agenzie di viaggio di prenotare i differenti servizi richiesti da un cliente potendoli ricercare nel medesimo portale.

I Global Distribution System sono ancora oggi ampiamente diffusi, sebbene anch'essi siano stati innovati e aggiornati nel tempo e possono quindi essere annoverati tra le tecnologie, gli applicativi ed i portali abitualmente utilizzati per la distribuzione dei prodotti e dei servizi turistici.

L'utilizzo dei software nel supportare le pratiche di Revenue management è attualmente divenuta essenziale, come già enunciato nel paragrafo precedente.

Sebbene tali tecnologie risultino essere abbastanza recenti, si pensi che i loro primi utilizzi, in forme ancora embrionali, risalgono circa a cinquant'anni fa, oggi sono diventate a dir poco essenziali e molto articolate.

La necessità di ottimizzare aspetti specifici come l'automazione dei processi, l'ottimizzazione dei prezzi, l'analisi della concorrenza e la distribuzione dei propri servizi è divenuto oggi un aspetto ancora più essenziale a causa dell'aumento della concorrenza dettata dalla globalizzazione.

“Globalization implies an easier and faster movement of people, information, products and investment across nations worldwide. The growing competition in the market has driven and is driving hotels toward the search of increasing levels of efficiency and effectiveness”<sup>200</sup>.

---

<sup>198</sup> Wöber, Karl W. "Studi di benchmarking nel settore del turismo e dell'ospitalità." (2002): 11-22

<sup>199</sup> Tripodi, Carmine. "Le condizioni di successo delle imprese alberghiere: scelte strategiche e risultati aziendali." (2008). Pag. 41.

<sup>200</sup> Mauri, Aurelio G. *Hotel Revenue Management Principles and Practices*. Milano Torino: Pearson, 2012. Print. Preface.

Soprattutto grazie all'introduzione di software creati ad hoc, progettati per raccogliere i dati, analizzarli ed infine utilizzarli per strutturare strategie personalizzate, in particolare per quanto concerne il pricing e la disponibilità delle camere, oggi tali tecniche sono divenute molto complesse ed articolate.

Inoltre, le nuove tecnologie e l'introduzione di internet hanno facilitato la prenotazione da parte del potenziale cliente, rendendo più agevole l'incontro tra domanda ed offerta come enunciato da Carmine Tripodi: "grazie agli sviluppi indotti dalle nuove tecnologie e da internet, il cliente ha un'ulteriore opportunità per procedere all'acquisto dei singoli servizi di base offerta dai sistemi di prenotazione on-line"<sup>201</sup>.

In tal modo si potrebbe sostenere che i clienti procedono ad un'auto-segmentazione, poiché sono loro stessi che, scegliendo i servizi e i pacchetti più adatti ai loro bisogni ed esigenze, acquistano ciò che desiderano.

La tecnologia ha dato una spinta impressionante all'innovazione ed ancora oggi le pratiche di Revenue management continuano ad essere aggiornate e migliorate.

"Automatic and centralized revenue management systems effectively analyze all possibilities and execute the option that is most in line with the holistic strategy of the hotel"<sup>202</sup>.

Oggi sono i software dedicati, sia per quanto concerne la gestione degli hotel che per la fase di prenotazione, ad essere in grado di reperire ed analizzare i dati e comprendere quale sia la migliore strategia da adottare o la camera o servizio più adatto per un determinato cliente.

Sostanzialmente, l'introduzione della tecnologia nel contesto alberghiero e turistico ha modificato radicalmente sia il modo in cui operano gli hotel, che il modo in cui acquistano e si comportano i clienti. "The technological developments of the last decade have had a tremendous influence on the hospitality industry, the travel behavior of guest, and how hotels operate"<sup>203</sup>.

Ovviamente vi sono molteplici benefici che derivano dall'utilizzo dei software, si esaminano di seguito i principali:

- Automazione.

---

<sup>201</sup> Tripodi, Carmine. "Le condizioni di successo delle imprese alberghiere: scelte strategiche e risultati aziendali." (2008). Pag. 29.

<sup>202</sup> Millauer, Thomas, and Matthijs Vellekoop. "Artificial intelligence in today's hotel revenue management: opportunities and risks." *Research in Hospitality Management* 9.2 (2019): 121-124.

<sup>203</sup> Millauer, Thomas, and Matthijs Vellekoop. "Artificial intelligence in today's hotel revenue management: opportunities and risks." *Research in Hospitality Management* 9.2 (2019): 121-124.

Automatizzare significa “rendere automatico un determinato movimento o una prefissata operazione di un dispositivo, di una macchina... di un servizio...; anche, introdurre in un impianto o in un processo lavorativo le tecniche e i principi dell’automazione”<sup>204</sup>.

Nel caso che ci compete l’automatizzazione viene applicata a processi come il pricing, dove i software sono in grado di analizzare montagne di dati in pochissimi secondi, concedendo al Revenue manager la possibilità di variare le tariffe, quasi in tempo reale, basandole sull’entità della domanda riscontrata in quel momento temporale.

“The current generation of revenue-management systems in the lodging performs demand forecasting and optimization for the individual customers”<sup>205</sup>.

Inoltre, tale processo può essere corretto introducendovi ulteriori variabili come la stagionalità o i dati relativi ai clienti o alla concorrenza, per cui, ad esempio, si può richiedere una tariffa maggiorata nei periodi di alta stagione od offrire al cliente uno sconto nel mese del suo compleanno.

Al fine di poter applicare una tariffa adeguata alle richieste di un potenziale cliente, tali software devono anche essere in grado di identificare le caratteristiche principali del consumatore al fine di poter effettuare una segmentazione di mercato su cui basare la discriminazione di prezzo. Questo fattore risulta essenziale poiché come esposto da Carmine Tripodi: “un’efficace segmentazione del mercato e un’attenta selezione del segmento di clientela a cui indirizzare la propria offerta sono elementi fondamentali per la costruzione di una strategia vincente”<sup>206</sup>.

Tuttavia, l’introduzione dei software e l’automatizzazione dei processi hanno reso la figura del Revenue Management più marginale.

“Current developments in the hotel industry include the automation and centralization of revenue management that replaces the role of on-property revenue managers”<sup>207</sup>.

Il Revenue Manager è ancora essenziale ai fini decisionali, tuttavia, tutta la fase di analisi dei dati viene oggi ad essere effettuata da software appositi, per cui tale figura si potrebbe dire che ha perso di centralità, ma non di importanza.

---

<sup>204</sup> [www.treccani.it](http://www.treccani.it)

<sup>205</sup> Mauri, Aurelio G. *Hotel Revenue Management Principles and Practices*. Milano Torino: Pearson, 2012. Print. Pag. 92.

<sup>206</sup> Tripodi, Carmine. "Le condizioni di successo delle imprese alberghiere: scelte strategiche e risultati aziendali." (2008). Pag. 215.

<sup>207</sup> Millauer, Thomas, and Matthijs Vellekoop. "Artificial intelligence in today’s hotel revenue management: opportunities and risks." *Research in Hospitality Management* 9.2 (2019): 121-124.

“Nevertheless, it is important to emphasize that the human judgment remains essential for a proper implementation of revenue management. Furthermore, for a successful employment, revenue management must be integrated into all aspect of hotel management, marketing and operational activities”<sup>208</sup>.

Infatti, il Revenue manager, proprio grazie all’analisi dei dati ottenuti dai vari comparti dell’hotel è in grado di effettuare un opportuno controllo operativo della struttura e prendere decisioni finalizzate all’implementazione di una strategia competitiva.

“The management control, representing a system whose objective is to provide managers with information so that they can efficiently and effectively manage the company’s resources, constitutes the fundamental element based on which managers can obtain information on the various areas of competence and, at the same time, can assess whether their actions are in line with the set objectives or show positive and/or negative variations concerning the goals identified at the beginning of the period considered”<sup>209</sup>.

- Ottimizzazione dei prezzi.

Come già esposto nel precedente paragrafo, l’utilizzo di software appositi permette al management di rielaborare costantemente le tariffe proposte ai clienti sulla base delle fluttuazioni della domanda, della stagionalità, del giorno della settimana in cui si vuole pernottare... Questa automazione è di enorme aiuto nell’ottimizzare i prezzi applicati alle camere e ai pacchetti turistici, al fine di raggiungere l’obiettivo principale della pratica di Revenue management: la massimizzazione dei ricavi.

“Through the effective use of all this data in real time, room rates or packages can be customized for each guest, individually offering the best options for both revenue maximization and guest satisfaction”<sup>210</sup>.

Sebbene il fine ultimo, come già detto, sia la massimizzazione dei ricavi, poter variare i prezzi rapidamente, e poterli modificare a seconda delle caratteristiche del cliente, aiuta anche ad aumentare la soddisfazione dei consumatori.

---

<sup>208</sup> Mauri, Aurelio G. *Hotel Revenue Management Principles and Practices*. Milano Torino: Pearson, 2012. Print. Preface.

<sup>209</sup> Avi, Maria Silvia. "Revenue managers in hotels: is revenues focus enough?." *INTERNATIONAL JOURNAL OF TOURISM AND HOTEL MANAGEMENT* 4.2 (2022): 55-74.

<sup>210</sup> Millauer, Thomas, and Matthijs Vellekoop. "Artificial intelligence in today’s hotel revenue management: opportunities and risks." *Research in Hospitality Management* 9.2 (2019): 121-124.

“Customer satisfaction is a psychological concept that includes the feeling of well-being, and pleasure derives from obtaining what one hopes and expects from an attractive product or service”<sup>211</sup>.

Infatti, sebbene il fine ultimo del Revenue manager sia la massimizzazione dei ricavi, il management deve tenere ben a mente che se con la propria gestione non si ottiene un’elevata soddisfazione dei clienti, allora, nel lungo termine, sarà molto difficile riuscire a percepire dei ricavi.

“In Particular, information and communication systems are highly important, not only for an optimal running of processes (e.g. online booking system) but also to achieve high satisfaction among customers (e.g. by internet provision)”<sup>212</sup>.

Poter adattare il prezzo della camera o dei pacchetti che si vuole vendere è possibile perché oggi le prenotazioni avvengono quasi interamente tramite siti internet od applicazioni apposite.

Per accedere a questi siti ed applicazioni è molto probabile sia necessaria l’iscrizione che richiede alcuni dati personali. In tal modo, soprattutto le applicazioni che monitorano le varie prenotazioni e le ricerche effettuate per i viaggi passati, sono in grado di tracciare il profilo del cliente, proponendogli le offerte e tariffe più in linea con i suoi gusti, bisogni e necessità.

“Corporate rates that were only available to be booked directly through the hotel's reservations or sales department are now available online via reservation interfaces and mobile applications that are linked to revenue management systems”<sup>213</sup>.

Proprio grazie a questi siti ed applicazioni, le proposte di camere e pacchetti di un hotel possono essere presenti in diversi portali, in tal modo la struttura è in grado di raggiungere molti più potenziali clienti in ogni istante.

Il rovescio della medaglia è che in tal modo, per un possibile acquirente, diventa molto più semplice confrontare le varie tariffe e proposte delle diverse strutture ricettive, incrementando così la concorrenza.

---

<sup>211</sup> Skordoulis, Michalis, et al. "The strategic impact of service quality and environmental sustainability on financial performance: a case study of 5-star hotels in athens." *Journal of Risk and Financial Management* 17.10 (2024): 473.

<sup>212</sup> Zigan, Krystin e Dia Zeglat. "Risorse immateriali nei sistemi di misurazione delle performance del settore alberghiero". *Facilities* 28.13/14 (2010): 597-610.

<sup>213</sup> Millauer, Thomas, and Matthijs Vellekoop. "Artificial intelligence in today’s hotel revenue management: opportunities and risks." *Research in Hospitality Management* 9.2 (2019): 121-124.

“Because they check prices in several places, on-line purchasers have become increasingly intolerant of inconsistent information, and may react unfavorably to a firm’s disparate rates by booking with the company’s competitor”<sup>214</sup>.

L’utilizzo di modelli predittivi, adottati da appositi software, oltre ad essere utili perché, come già detto, suggeriscono il miglior prezzo per quel determinato cliente, per l’acquisto di una definita camera o pacchetto vacanze, sono utili al Revenue manager per conoscere in ogni istante quante e quali camere restano libere. Questa informazione è molto utile poiché, in tal modo, si possono incrementare e modificare le campagne pubblicitarie e basarle su determinati target di clientela.

Insomma, l’ottimizzazione dei prezzi attraverso l’utilizzo di internet e di software studiati appositamente procura diversi benefici alla struttura ricettiva ed alla sua gestione, ciò alla fine di raggiungere l’obiettivo del Revenue management ovvero la massimizzazione dei ricavi.

“Therefore, the internet offers to hospitality firms a strong opportunity to implement revenue management techniques such as dynamic pricing, because price changes are simple, almost inexpensive, and potentially more effective”<sup>215</sup>.

Sostanzialmente i software moderni concedono al management di automatizzare la segmentazione di mercato e la conseguente discriminazione di prezzo.

- **Analisi della concorrenza.**

Trattando l’ottimizzazione dei prezzi è stato dimostrato come, sebbene tali software, siti ed applicazioni facilitino l’incontro tra domanda ed offerta, a causa della presenza in queste piattaforme di molte strutture ricettive, vi è un conseguente innalzamento della concorrenza del settore.

“Nel dinamismo che connota gli attuali scenari competitivi, alle aziende si richiede di provare a interpretare in modo originale le dinamiche esistenti all’interno di una determinata arena competitiva, rompendo in questo modo le regole del gioco e realizzando quella “innovazione strategica” che è alla base delle performance superiori rispetto ai concorrenti”<sup>216</sup>.

---

<sup>214</sup> O’connor, Peter. "On-line pricing: An analysis of hotel-company practices." *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 44.1 (2003): 88-96.

<sup>215</sup> Mauri, Aurelio G. *Hotel Revenue Management Principles and Practices*. Milano Torino: Pearson, 2012. Print. Pag. 53.

<sup>216</sup> Tripodi, Carmine. "Le condizioni di successo delle imprese alberghiere: scelte strategiche e risultati aziendali." (2008). Pag. 91.

Per tale ragione, taluni software vengono anche utilizzati per effettuare un'analisi della concorrenza, che essa avvenga all'interno del medesimo settore o includendovi anche i fornitori di beni sostituti.

“In generale, possiamo affermare che due imprese sono in concorrenza quando offrono prodotti tra loro interscambiabili oppure quando offrono prodotti realizzati con gli stessi processi produttivi o la stessa tecnologia o ricorrono agli stessi mercati di acquisto e di vendita”<sup>217</sup>.

Si vuole sottolineare, in tal modo, l'importanza di far rientrare all'interno di suddetta analisi aziende come AirBnB, precedentemente trattata, al fine di ottenere un'analisi della concorrenza effettivamente utile per il management.

“Moreover, the internet has permitted the entry into the market of new players and the use of new distribution channels. This aspect, especially in the tourism sector, makes more complex to manage pricing policies”<sup>218</sup>.

Oggi giorno, infatti, quando viene ad essere analizzata la concorrenza all'interno del settore, devono essere considerati anche nuovi soggetti, che hanno iniziato a proliferare proprio con l'introduzione di internet e che non possono essere ricondotti alla figura del classico rivale, come può esserlo un altro hotel.

Infatti, molti software offrono al Revenue manager delle funzioni di benchmarking, ovvero vengono analizzati tutti i prezzi e disponibilità presentate nel mercato da parte degli hotel competitor al fine di ottenere un'accurata analisi dell'ambiente competitivo così da poter implementare una strategia atta al raggiungimento di un posizionamento strategico ed un vantaggio competitivo soddisfacente.

“More generally, benchmarking can be defined as the continuous measurement and improvement of an organization's performance compared with best behaviors in order to acquire information about managerial methods or practices in other organizations”<sup>219</sup>.

Monitorare i prezzi, le campagne pubblicitarie, le strategie implementate... dei competitor consente al management di conoscere i loro rivali in affari, così da poter individuare un modo

---

<sup>217</sup> Ricci, Jannelli, and Migliaccio. *Profili Gestionali e Contabili Delle Imprese Alberghiere*. Milano: F. Angeli, 2007. Print. Pag. 188.

<sup>218</sup> Mauri, Aurelio G. *Hotel Revenue Management Principles and Practices*. Milano Torino: Pearson, 2012. Print. Pag. 54.

<sup>219</sup> Mauri, Aurelio G. *Hotel Revenue Management Principles and Practices*. Milano Torino: Pearson, 2012. Print. Pag. 36.

per differenziarsi, per quanto possibile, dall'offerta proposta dagli altri soggetti presenti nel mercato, al fine di ottenere un vantaggio competitivo basato sulla differenziazione.

“Understanding how to the organization positions itself relative to the competition aids in identifying opportunities to gain a competitive advantage. This may include identifying market opportunities, cost optimization, or improving products and services”<sup>220</sup>.

In tal senso, l'automatizzazione del rilevamento di tali dati facilita di molto il lavoro di un Revenue manager.

“As technology is developing at an increasingly faster pace, it is getting easier to run complex algorithms that allows revenue management to optimize and improve”<sup>221</sup>.

Internet ed i vari software implementati permettono alla struttura ricettiva di conoscere i potenziali clienti ed ancora meglio i rivali, al fine di proporre l'offerta migliore ai consumatori.

- Gestione della distribuzione.

Prima di procedere nella trattazione dei benefici apportati dalle nuove tecnologie alla gestione della distribuzione, si vuole offrire una definizione di cosa sia effettivamente un canale distributivo: “Per canale di distribuzione si intende il percorso seguito dal prodotto nel suo trasferimento dal produttore al consumatore finale”<sup>222</sup>.

L'ultimo beneficio che si andrà ad esaminare, legato all'introduzione di internet e di software appositi per il Revenue management turistico è l'ottimizzazione della gestione della distribuzione.

“The multiplicity of distribution channels, which is increasing more and more thanks to the new IT tools made available to businesses, means that choosing the best channels that can allow the most significant number of customers to be reached is a fundamental strategic element”<sup>223</sup>.

L'introduzione e la continua evoluzione di software, portali ed applicazioni hanno permesso al management di gestire ed ottimizzare la distribuzione in diversi canali, come ad esempio

---

<sup>220</sup> Božić, Katarina, Dražen Bojagić e Kristina Pavlović. "BENCHMARKING FINANZIARIO NEL SETTORE ALBERGHIERO: ANALISI DELL'EFFICIENZA E DELLE PERFORMANCE DEGLI HOTEL NEL CONTESTO DELLA NUOVA REALTÀ ECONOMICA." *Novi Ekonomist* 18.35 (2024). Pag. 51.

<sup>221</sup> Millauer, Thomas, and Matthijs Vellekoop. "Artificial intelligence in today's hotel revenue management: opportunities and risks." *Research in Hospitality Management* 9.2 (2019): 121-124.

<sup>222</sup> Ricci, Jannelli, and Migliaccio. *Profili Gestionali e Contabili Delle Imprese Alberghiere*. Milano: F. Angeli, 2007. Print. Pag. 213.

<sup>223</sup> Avi, Maria Silvia. "Room Division Revenue Manager: indicatori di redditività, finanziari e di performance". *AMERICAN JOURNAL OF TOURISM, HOSPITALITY AND EVENT MANAGEMENT* 4.1 (2023): 1-31.

attraverso siti web, OTA (Online Travel Agencies), svariate applicazioni ed anche social network (come ad esempio Instagram, Facebook, Pinterest...).

“Hotel companies use a variety of different distribution channels in order to sell their services. Among them, in the last decades the importance of electronic routes has grown significantly, offering new opportunities but also rising new problems”<sup>224</sup>.

Infatti, sebbene siano evidenti gli enormi benefici introdotti da Internet e da altri svariate software per il Revenue management, essi hanno comportato l'introduzione di svariate nuovi rischi, che verranno studiati nel seguito del capitolo. Tra tali rischi possono essere annoverati, ad esempio, la possibilità di essere hackerati e la dipendenza dai sistemi tecnologici.

Tornando a discutere dei vantaggi ottenuti dall'introduzione delle nuove tecnologie, si pensi, ad esempio, all'impatto che hanno avuto i social media nel campo pubblicitario, permettendo di promuovere a costi bassissimi i propri pacchetti vacanza e concedendo di connettere i clienti direttamente alle loro piattaforme adibite alle prenotazioni.

“Social media offers a great source for business to connect with the guest and collect their data. This could be used for short- and long-term pricing but also as a channel to sell room”<sup>225</sup>.

In tal modo l'hotel è in grado di ampliare la platea dei potenziali clienti e raggiungere il corretto target di clientela con prezzi adeguati.

In qualche modo è oggi ormai essenziale, per un albergatore, essere presente nei social media, essendo il mezzo più utilizzato dalla popolazione per la ricerca di ogni tipologia di cosa, tra cui alloggi e pacchetti vacanze.

“Social networking / mobile technology will play a major role in distribution. Relationship (and systems-integration) between established software platforms and newer and more enabling applications will be a critical issue”<sup>226</sup>.

Tale previsione, esposta da Mauri e Aurelio G. poco più di dieci anni fa, sottolinea quanto sia stata di fatto veloce, e continui ad esserlo, l'evoluzione della tecnologia e l'impatto che sempre più velocemente questa ha su gli aspetti della vita di ogni essere umano, nella quale rientra la gestione di un hotel.

---

<sup>224</sup> Mauri, Aurelio G. *Hotel Revenue Management Principles and Practices*. Milano Torino: Pearson, 2012. Print. Pag. 52.

<sup>225</sup> Millauer, Thomas, and Matthijs Vellekoop. "Artificial intelligence in today's hotel revenue management: opportunities and risks." *Research in Hospitality Management* 9.2 (2019): 121-124.

<sup>226</sup> Mauri, Aurelio G. *Hotel Revenue Management Principles and Practices*. Milano Torino: Pearson, 2012. Print. Pag. 24.

Sebbene oggigiorno i social network giochino un ruolo cruciale nella distribuzione dei prodotti e servizi turistici, non vengono trascurate altre vie ritenute più classiche.

L'utilizzo dei già citati software può infatti essere utile al management per analizzare i dati ottenuti, anche da social network e portali, per ideare pubblicità "su misura" per il target prescelto.

Infatti, qualora il target selezionato, o uno di essi, siano dei potenziali consumatori di una certa età, potrebbe essere utile pubblicizzare i prodotti e servizi offerti in dépliant per le agenzie turistiche, cartelloni pubblicitari o pubblicità televisive poiché potrebbero essere più adatte ad un pubblico che potrebbe non essere solito utilizzare i social network.

Non va dimenticato che, per attrarre il segmento di mercato desiderato, è necessario dotarsi di caratteristiche per esso attrattive.

Le innovazioni tecnologiche, ed i software ad esse associati, sono un potente mezzo che il management può utilizzare per migliorare ed ottimizzare la gestione della distribuzione ma è necessario adoperarli tenendo ben presente le caratteristiche intrinseche dei soggetti con i quali si vuole comunicare.

Come si deduce da quanto sopra esposto, l'utilizzo di software, dei dati e di internet, da integrare alle pratiche di Revenue management, consente agli hotel di operare in modo più efficiente, tempestivo e preciso.

Questo nuovo modo in cui possono operare gli hotel, concesso dall'automatizzazione e dalla manipolazione dei dati grazie a software creati ad hoc, riduce il margine di errore quando il management deve prendere decisioni tempestive, portando migliorie per quanto concerne la competitività nel mercato di riferimento e per ottenere i migliori risultati finanziari che possono essere raggiunti.

"At present, revenue managers are strongly supported by specific software and automated systems. However, despite of the increasing role of computers, human judgement is still indispensable in setting and managing revenue management rules"<sup>227</sup>.

Sebbene tutte le innovazioni citate nel corso del capitolo portino ad un continuo miglioramento delle performance economiche degli hotel, non va dimenticato che esse possono essere accompagnate da svariati rischi, come ad esempio la dipendenza da queste tecnologie oppure la possibilità di essere hackerati.

---

<sup>227</sup> Mauri, Aurelio G. *Hotel Revenue Management Principles and Practices*. Milano Torino: Pearson, 2012. Print. Pag.68.

La dipendenza tecnologica, per quanto concerne le tecniche di Revenue management, deve essere considerata tra i possibili rischi in quanto potrebbe accadere, ad esempio, che i calcoli statistici effettuati da appositi software potrebbero risultare errati a causa di errori negli algoritmi. Conseguentemente potrebbe accadere che vengano offerte al pubblico delle camere a prezzi troppo bassi, portando ad un'erosione dei ricavi poiché viene dato come sicuro l'output offerto dall'applicativo.

Questo semplice esempio vuole sottolineare che le varie tecnologie utilizzate devono essere sempre monitorate da personale edotto sulle pratiche di Revenue management, ciò al fine di intervenire prontamente nel caso in cui queste possano fallire o riscontrare le più svariate problematiche o anomalie.

“The more dependent hotels become an automation, the higher the risk of financial consequences when systems fail or face problem”<sup>228</sup>.

Ciò che risulta importante, al fine di prevenire quanto possibile tale rischio, è il controllo costante sulle tecnologie utilizzate attraverso manutenzioni periodiche ed evitare di dare per scontato che esse eseguano sempre in modo corretto i calcoli e previsioni sui dati.

Il secondo rischio che si vuole esporre riguarda la possibilità, per l'hotel, di essere hackerati (parola di derivazione inglese).

L'hackeraggio è un'attività illegale che viene praticata dagli hacker, informatici e programmatori provetti, che effettuano queste azioni al fine di sottrarre ad una struttura ricettiva alcuni dati ed informazioni sensibili. Tra questi dati sensibili si possono annoverare i dati personali dei clienti, i loro dati bancari oltre che i conti dell'hotel, le informazioni sulle prenotazioni...

Si comprende perciò come un attacco hacker comporti danni rilevanti sia per i clienti che per l'hotel, sia in termini economici che di reputazione.

Infatti, le connessioni Internet, i vari portali e software utilizzati sono delle potenziali porte di accesso ai dati detenuti dall'hotel. “It increases the vulnerability in cases of outages, hacking attacks, and system failures”<sup>229</sup>.

Vista l'enorme mole di dati sensibili detenuta da una struttura ricettiva si ritiene che sia necessario dotarsi di personale e strutture atte alla prevenzione di questi rischi.

---

<sup>228</sup> Millauer, Thomas, and Matthijs Vellekoop. "Artificial intelligence in today's hotel revenue management: opportunities and risks." *Research in Hospitality Management* 9.2 (2019): 121-124.

<sup>229</sup> Millauer, Thomas, and Matthijs Vellekoop. "Artificial intelligence in today's hotel revenue management: opportunities and risks." *Research in Hospitality Management* 9.2 (2019): 121-124.

Sebbene sia oggi ancora in fase di sviluppo, si vuole brevemente accennare a quello che potrebbe essere il futuro tecnologico per il Revenue management: l'intelligenza artificiale.

Come viene esposto nell'enciclopedia Treccani<sup>230</sup> l'intelligenza artificiale (IA) è un settore dell'informatica che si occupa di studiare la possibilità di creare dei computer che possano in qualche modo riprodurre e ricreare parte del funzionamento di talune capacità e azioni tipiche della mente umana. Sebbene tali tecniche siano ancora in fase di redazione, esse stanno procedendo ad una velocità impressionante.

Anche se oggi non sappiamo se queste nuove tecnologie possano effettivamente arrivare a prendere il posto di un Revenue manager per quanto concerne il processo decisionale, possono essere sicuramente uno strumento di supporto molto utile.

“Automation and artificial intelligence (AI) are developing at a fast pace, offering new opportunities such as the use of big data, but this also comes with challenges such as the fear that current employees can lose their jobs”<sup>231</sup>.

Non sapendo oggi come progrediranno tali innovazioni rimane quindi aperto l'interrogativo su quanto saranno essenziali le figure dei Revenue manager nel prossimo futuro, sebbene oggi sia ancora certa la centralità e l'importanza di questa figura.

---

<sup>230</sup> [www.treccani.it](http://www.treccani.it)

<sup>231</sup> Millauer, Thomas, and Matthijs Vellekoop. "Artificial intelligence in today's hotel revenue management: opportunities and risks." *Research in Hospitality Management* 9.2 (2019): 121-124.



## 4. GLI INDICATORI DEL REVENUE MANAGEMENT.

### 4.1 Gli indicatori di performance.

Il Revenue management, come già esposto molteplici volte nel corso della presente trattazione, è una tecnica istituita per massimizzare i ricavi, e quindi il fatturato, degli hotel.

Il management si prodiga nel massimizzare il fatturato attraverso la gestione dinamica dei prezzi (ovvero attraverso la discriminazione tariffaria) e tramite la loro disponibilità di camere.

Queste politiche discriminatorie atte alla massimizzazione dei ricavi vengono ad essere ideate ed implementate grazie alla manipolazione dei dati (come discusso nel terzo capitolo della presente trattazione) e all'utilizzo di svariati indicatori strategici che verranno presentati nel seguito del presente capitolo.

“Ratios are particularly useful to managers as indicators of how well goals are being achieved. When actual results fall shorts of goals, ratios help indicate where a problem may be”<sup>232</sup>.

Gli indicatori che verranno di seguito analizzati si propongono l'obiettivo di ottimizzare il profitto di un hotel ricercando come regolare i prezzi proposti ai potenziali acquirenti in base alla domanda e all'offerta, a come variano le condizioni di mercato o alle caratteristiche proprie di un determinato cliente.

“Un insieme di Leve strategiche – prezzi, capacità, tempo, clienti – vengono gestite con l'obiettivo di migliorare il fatturato e conseguentemente la performance dell'impresa”<sup>233</sup>.

Gli indicatori, quando si parla di Revenue management, sono fondamentali sia per osservare le performance interne dell'hotel, sia per comprendere quale sia la posizione della propria struttura ricettiva all'interno del mercato di riferimento.

“Their importance emerged from the assumption that a performance measurement system is an essential tool that enables a company to achieve and control its desired objectives and goals. In addition, such techniques allow managers to balance growth and control, short-term and long-term performance, as well as opportunities and threats”<sup>234</sup>.

La valutazione dei risultati ottenuti dagli indicatori che si andranno a discutere, perché l'analisi possa ritenersi utile ed efficiente, deve essere accompagnata dall'osservazione, da parte del Revenue

---

<sup>232</sup> Andrew, and Schmidgall. *Financial Management for the Hospitality Industry*. Lansing: Educational Institute of the American Hotel & Motel association, 1993. Print. Pag. 58.

<sup>233</sup> Modica, Patrizia, Cristina Landis, and Aldo Pavan. "Yield management e risultati aziendali nelle imprese dell'ospitalità." *Economia Aziendale Online*- 2.1 (2011): 57-64.

<sup>234</sup> Zigan, Krystin e Dia Zeglat. "Risorse immateriali nei sistemi di misurazione delle performance del settore alberghiero". *Facilities* 28.13/14 (2010): 597-610.

manager, di tutte le caratteristiche non quantitative che caratterizzano l'albergo e il settore di appartenenza. Altrimenti tutto il processo di valutazione potrebbe risultare poco significativo.

"These quantitative data must also be accompanied by qualitative elements that will complete the judgement on the effectiveness and management efficiency of the hotel structure"<sup>235</sup>.

Tali osservazioni e analisi, tuttavia, devono essere valutate nell'ottica del raggiungimento di obiettivi prefissati, non sono misure a sé stanti, anzi, indicano e fotografano la situazione in quel dato momento e devono per tale ragione essere considerate nel loro complesso.

"Le caratteristiche di un settore, se fotografate attentamente in un determinato momento, sono molto utili a spiegare una parte importante dei risultati conseguiti dagli operatori e a suggerire gli stimoli opportuni per la corretta formulazione delle strategie"<sup>236</sup>.

In fase di analisi, è sempre importante che il Revenue manager abbia in mente gli obiettivi che sono stati prefissati per la struttura ricettiva esaminata perché l'analisi effettuata, con gli indicatori che si andranno a discutere, risulti essere un mezzo utile ed efficiente.

"Affinché un sistema di YM sia indirizzato verso una efficace applicazione è utile, a monte del processo, definire gli obiettivi chiaramente circostanziati e accettati dall'organizzazione"<sup>237</sup>.

Fondamentalmente, gli indicatori che si andranno a studiare, si occupano di misurare le performance ottenute da parte di un albergo.

È importante comprendere perciò cosa si intende per performance: "performance is defined as the contribution generated by an entity through its action to the achievements of the goals and the highest fulfilments of key stakeholders' wants and needs; performance can be determined and measured with an appropriate measurement activity, a designed process aimed at calculating the efficiency and the effectiveness of a specific action using an appropriate set of specific metrics"<sup>238</sup>.

Gli indicatori che vengono utilizzati dal Revenue manager per monitorare le performance interne di un hotel riguardano per lo più la redditività e gli aspetti legati alla gestione operativa dello stesso.

---

<sup>235</sup> Avi, Maria Silvia. "Room Division Revenue Manager: indicatori di redditività, finanziari e di performance". *AMERICAN JOURNAL OF TOURISM, HOSPITALITY AND EVENT MANAGEMENT* 4.1 (2023): 1-31

<sup>236</sup> Tripodi, Carmine. "Le condizioni di successo delle imprese alberghiere: scelte strategiche e risultati aziendali." (2008). Pag. 74.

<sup>237</sup> Locane, Pantaleone Daniele. *Revenue Management Yield Management: Dalle Compagnie Aeree Agli Hotel e Altre Industrie Di Servizi*. Torino: M. Valerio, 2009. Print. Pag. 389.

<sup>238</sup> Panno, Alessandro. "Misurazione e gestione delle performance nelle piccole imprese del settore dei servizi; evidenze da un campione di hotel italiani." *Measuring business excellence* 24.2 (2020): 133-160.

“In questa fase di stima delle performance si raccolgono e si valutano le informazioni di ritorno e le reazioni da parte del mercato alle scelte applicate nei momenti decisionali durante il processo di YM”<sup>239</sup>.

Procedendo nella lettura del presente capitolo sarà evidente che esistono diverse tipologie di indicatori che possono essere classificati in indicatori di performance finanziaria e non-finanziaria.

“This system links financial and non-financial measures as well as qualitative and quantitative measures in order to implement, control, and develop performance in a service organisation”<sup>240</sup>.

Gli indicatori di tipo finanziario, i quali si basano principalmente da dati estrapolabili dal bilancio di esercizio, sono stati i primi ad essere utilizzati dai Revenue manager per effettuare un controllo sulle performance ottenute dall’hotel e come supporto nel processo decisionale.

Sebbene tale tipologia di indicatore sia oggi ancora molto utilizzato e utile a fini decisionali, sono nel tempo stati introdotti anche taluni indicatori di tipo non-finanziario con la finalità di monitorare altri aspetti intrinseci della gestione di un hotel conseguentemente alla globalizzazione e all’inasprimento della competitività del settore.

“Even in a traditional sector such as the tourism industry, business models and value creation activities are rapidly changing in response to context variations induced by global markets and technological revolution”<sup>241</sup>.

Oggigiorno, i profitti ottenibili da parte di un hotel dipendono da una moltitudine di variabili che spesso, proprio come i servizi offerti ai clienti, sono intangibili, immateriali e perciò difficili da valutare.

“Once a multifaceted concept of performance is adopted, financial measures alone are not enough to explain the organization’s outputs and outcomes. To assess and monitor the operational performance of a company, other measures, typically non-financial, qualitative and subjective are needed. Subjective and non-financial measures are particularly relevant for service company, as those in the tourism industry, in which the product obtained and sold is an intangible experience”<sup>242</sup>.

Un ulteriore fattore da tenere in considerazione quando si procede ad una analisi delle prestazioni di un hotel attraverso l’utilizzo di indicatori, è che questi feedback e stime sulle performance della

---

<sup>239</sup> Locane, Pantaleone Daniele. *Revenue Management Yield Management: Dalle Compagnie Aeree Agli Hotel e Altre Industrie Di Servizi*. Torino: M. Valerio, 2009. Print. Pag. 158.

<sup>240</sup> Zigan, Krystin e Dia Zeglat. "Risorse immateriali nei sistemi di misurazione delle performance del settore alberghiero". *Facilities* 28.13/14 (2010): 597-610.

<sup>241</sup> Panno, Alessandro. "Misurazione e gestione delle performance nelle piccole imprese del settore dei servizi; evidenze da un campione di hotel italiani." *Measuring business excellence* 24.2 (2020): 133-160.

<sup>242</sup> Panno, Alessandro. "Misurazione e gestione delle performance nelle piccole imprese del settore dei servizi; evidenze da un campione di hotel italiani." *Measuring business excellence* 24.2 (2020): 133-160.

gestione operativa di un hotel possono essere effettuate in itinere, ovvero durante la gestione del processo osservato, oppure alla fine del periodo prescelto con la finalità di effettuare un controllo consuntivo della gestione dell'albergo.

“Ex-ante, the indicators will represent the synthetic objectives to be pursued. Ex-post, they will indicate the goals achieved. Only the data comparison can provide helpful information to the company management to understand the degree of achievement of objectives”<sup>243</sup>.

Spesso vengono effettuate entrambe le tipologie di stima poiché le prime, ovvero i controlli in itinere, permettono al management di conoscere possibili scostamenti dagli obiettivi prima che termini il periodo osservato, ad esempio, possono essere effettuate più stime durante l'alta stagione per verificare come procede la stessa rispetto agli obiettivi prefissati.

I controlli a consuntivo invece, come si comprende, vengono fatti “ex post” per ottenere una chiara fotografia dei risultati ottenuti dall'hotel in un dato periodo. Ad esempio, possono essere effettuati al termine dell'alta stagione per verificare se si è raggiunto gli obiettivi prefissati, se sono stati superati o viceversa non raggiunti, e verificare la motivazione di tale scostamento.

“The analysis of the various parts of the indicators will also provide the analytical causes of the reasons for which the goals were or were not achieved, highlighting, at the same time, also the management elements that show trends opposite to the overall direction of the indicator”<sup>244</sup>.

Tali scostamenti devono essere analizzati al fine di indagare i motivi che vi sono alla base in quanto, come dice Locane: “Il controllo consuntivo, in considerazione della stretta relazione e delle influenze con aspetti di pianificazione, rappresenta la base di informazioni per un controllo ex ante, di natura preventiva”<sup>245</sup>.

Le informazioni che si ricavano dagli indicatori che di seguito andremo ad osservare, possono essere considerate come la base da cui partire per studiare una programmazione degli obiettivi futuri completa e accurata.

---

<sup>243</sup> Avi, Maria Silvia. "Room Division Revenue Manager: indicatori di redditività, finanziari e di performance". *AMERICAN JOURNAL OF TOURISM, HOSPITALITY AND EVENT MANAGEMENT* 4.1 (2023): 1-31.

<sup>244</sup> Avi, Maria Silvia. "Room Division Revenue Manager: indicatori di redditività, finanziari e di performance". *AMERICAN JOURNAL OF TOURISM, HOSPITALITY AND EVENT MANAGEMENT* 4.1 (2023): 1-31.

<sup>245</sup> Locane, Pantaleone Daniele. *Revenue Management Yield Management: Dalle Compagnie Aeree Agli Hotel e Altre Industrie Di Servizi*. Torino: M. Valerio, 2009. Print. Pag. 161.

“Ratios help managers monitor the performance of their operations and evaluate their efforts to meet a variety of goals. By tracking a selected set of ratios, hospitality managers are able to maintain a fairly accurate perception of the effectiveness and efficiency of their operations”<sup>246</sup>.

Resta tuttavia a discrezione del Revenue manager la scelta degli indicatori da utilizzare, al fine di una corretta e coerente analisi, a seconda della struttura ricettiva che deve essere osservata, ed in base agli obiettivi che vogliono essere raggiunti.

“The model of performance management enables to make decisions appropriate for the hotel industry and enhanced performances of the organization”<sup>247</sup>.

Infatti, non ogni tipologia di business necessita dell’utilizzo dei medesimi indicatori di performance per operare degli efficienti controlli sulla gestione interna della struttura e sul contesto competitivo in cui opera, anzi, essi devono essere scelti in base alle caratteristiche intrinseche e specifiche dell’albergo come ad esempio la grandezza aziendale, il contesto competitivo in cui opera, la tipologia di cliente che si è scelto di servire...

“Performance measures need to be firm-specific and should also vary according to the business model and corporate strategy adopted. A large corporation with capital financed by the market and other external investors, and directed by professional managers, will measure its performance mostly using financial metrics, whereas a small family firm, being more interested in the specific personal needs of the owner/manager, might be focused mainly on non-financial measures such as family owner fulfilment and employee satisfaction”<sup>248</sup>.

Il primo indicatore, ovvero misura di performance, che si andrà ad analizzare è l’Occupancy Rate (OR).

L’Occupancy Rate è uno degli indicatori più importanti e più impiegati nella pratica di Revenue management.

“Occupancy may be defined as the share of all rental units (rooms in hotels) that are occupied (or rented) for a given time. It is normally expressed as a percentage of the whole capacity. Occupancy percentage expresses the success of management in attracting guests to a particular hotel property”<sup>249</sup>.

---

<sup>246</sup> Andrew, and Schmidgall. *Financial Management for the Hospitality Industry*. Lansing: Educational Institute of the American Hotel & Motel association, 1993. Print. Pag. 58

<sup>247</sup> Mitrović, Mladen, Sandra Janković e Gordana Ivanković. "Misurazione delle performance alberghiere: revisione della letteratura". *Qualità e competitività nel settore del turismo e dell'ospitalità* (2016): 250-257.

<sup>248</sup> Panno, Alessandro. "Misurazione e gestione delle performance nelle piccole imprese del settore dei servizi; evidenze da un campione di hotel italiani." *Measuring business excellence* 24.2 (2020): 133-160.

<sup>249</sup> Mauri, Aurelio G. *Hotel Revenue Management Principles and Practices*. Milano Torino: Pearson, 2012. Print. Pag 30.

$$\text{Occupancy Rate (OR)} = \frac{\text{occupied rooms}}{\text{available rooms}} \times 100$$

L'Occupancy Rate, o Tasso di occupazione, matematicamente rappresenta, in percentuale, le unità di inventario vendute, ovvero le camere per un albergo, rispetto a quelle disponibili, cioè il numero di stanze effettivamente disponibili e vendibili da parte dell'hotel.

Questo dato rappresenta una misura di performance poiché comunica al management quale sia di fatto la capacità di vendita dell'hotel.

“Performance measurement helps in the implementation of the goal-oriented strategy. It is an element of value-based management used to determine the value of the hotel for the owners and to meet the interests of the other stakeholders”<sup>250</sup>.

Il tasso di occupazione viene ad essere una misura essenziale per comprendere se l'albergo analizzato sta sfruttando appieno la sua capacità ricettiva. Se il valore ottenuto si aggira attorno ad uno, ovvero al 100%, sarà certo che l'hotel sfrutta le sue potenzialità ricettive, viceversa, più tale valore risulta vicino a zero, più si risulterà essere distanti dalle proprie potenzialità.

Infatti, qualora il valore ottenuto dal tasso di occupazione si attesti attorno ad uno ciò sta a significare che la totalità o quasi delle camere disponibili sono state occupate.

Si è evidenziato molteplici volte che la domanda turistica di camere risulta essere molto oscillante; ovvero dipende dalla stagionalità.

L'oscillazione della domanda ha quindi effetti sul tasso di occupazione, incrementando il suo valore nei periodi di alta stagione per poi contrarsi in bassa stagione. “Ne deriva infatti che la massimizzazione dei risultati in termini di tasso di occupazione dipenda sì dalla capacità di attrarre i clienti nel periodo di apertura, ma sia anche influenzata dalla capacità degli operatori di estendere il periodo di apertura, così come dalla capacità di gestire la struttura in maniera efficiente, limitando i disagi derivanti dalle ristrutturazioni e dalla indisponibilità delle camere”<sup>251</sup>.

Come già detto la domanda di camere per un hotel in riva al mare risulterà essere molto più accentuata nel periodo estivo per poi contrarsi nel periodo invernale, ad esempio.

Per tale ragione si ritiene che sia molto più ragionevole suddividere il periodo osservato in vari sotto periodi al fine di poter confrontare le osservazioni effettuate in diversi momenti dell'anno con quelle

---

<sup>250</sup> Mitrović, Mladen, Sandra Janković e Gordana Ivanković. "Misurazione delle performance alberghiere: revisione della letteratura". *Qualità e competitività nel settore del turismo e dell'ospitalità* (2016): 250-257.

<sup>251</sup> Tripodi, Carmine. "Le condizioni di successo delle imprese alberghiere: scelte strategiche e risultati aziendali." (2008). Pag. 109.

degli intervalli precedenti in modo più equo. “This means dividing the year into sub-periods to make comparisons between valid and meaningful planned and actual indicators”<sup>252</sup>.

In tal modo, le informazioni ottenute risulteranno essere molto più affidabili ed utili per l’implementazione di nuove strategie o per introdurre atti correttivi alle politiche precedentemente implementate.

“In effetti gli indici di occupazione media possono apparire misurazioni statistiche della gestione, ma possono essere con facilità trasformati in osservazioni dinamiche se li si propone in serie storiche, rilevandoli cioè per un periodo di tempo di lunghezza tale da far emergere trend, ciclo e stagionalità degli indici di utilizzazione”<sup>253</sup>.

“Understanding the key forces of supply and demand within a competitive environment is essential, if one aspires to obtain and sustain competitive advantage”<sup>254</sup>...ed il tasso di occupazione è un indicatore essenziale per comprendere la domanda di mercato.

Quanto più elevato è il valore assunto da tale indicatore, ovvero più è vicino al 100%, più la domanda è alta, pertanto si ritiene giustificato un aumento del prezzo per i servizi proposti. Perciò, tale indice ha una diretta influenza sulle politiche di pricing implementate dalla struttura ricettiva.

Viceversa, qualora il tasso di occupazione assuma valori bassi, sebbene possa significare che vi sia una contrazione della domanda perché si è in un periodo di bassa stagione, potrebbe anche voler dire che i prezzi sono troppo alti rispetto a quelli proposti dai competitor della struttura oppure che non si attirano abbastanza clienti, ad esempio, a causa di un’errata comunicazione pubblicitaria.

In qualunque caso deve essere indagato il motivo di un tasso di occupazione basso e se necessario risulta essenziale correggere la strategia implementata e stimolare la domanda nel mercato.

In un’ottica di misurazione delle performance aziendali che aiutino nel raggiungimento degli obiettivi prefissati, il tasso di occupazione deve essere monitorato nel tempo e devono essere confrontati tra loro i diversi periodi, sia per l’hotel indagato che per gli alberghi competitor presenti nel mercato di riferimento.

Si ritiene di estrema importanza, come verrà sottolineato più avanti nel presente capitolo, che il tasso di occupazione, così come altri indicatori che si procederà ad analizzare, siano monitorati anche per

---

<sup>252</sup> Avi, Maria Silvia. "Room Division Revenue Manager: indicatori di redditività, finanziari e di performance". *AMERICAN JOURNAL OF TOURISM, HOSPITALITY AND EVENT MANAGEMENT* 4.1 (2023): 1-31.

<sup>253</sup> Locane, Pantaleone Daniele. *Revenue Management Yield Management: Dalle Compagnie Aeree Agli Hotel e Altre Industrie Di Servizi*. Torino: M. Valerio, 2009. Print. Pag. 397.

<sup>254</sup> Phillips, Paul A. "Sistemi di misurazione delle prestazioni e hotel: un nuovo quadro concettuale". *International Journal of Hospitality Management* 18.2 (1999): 171-182.

gli alberghi competitor. Ciò è necessario al fine di operare un'analisi del contesto competitivo in cui è posizionato l'hotel, così da collezionare informazioni atte al miglioramento della strategia implementata.

"The purpose of the competitive analysis is to establish a benchmark set of hotels against which the subject hotel can be analyzed"<sup>255</sup>.

Il secondo indicatore che si procederà ad analizzare è l'Average Daily Rate (ADR).

L'ADR è l'indicatore utilizzato per conoscere il prezzo medio giornaliero per camera venduta. "The ratio is determined by contrasting the total revenue from room sales with the total rooms occupied"<sup>256</sup>.

$$\text{Average Daily Rate (ADR)} = \frac{\text{total revenue room division}}{\text{occupied rooms}}$$

L'Average Daily Rate è un indicatore molto apprezzabile per valutare la performance economica di un albergo poiché permette al Revenue manager di rapportare il numero di camere vendute con il prezzo medio praticato per le stesse.

"ADR represents the average rental income per paid occupied room in a given time period and is calculated by dividing rooms' revenue earned by the number of rooms sold in a given period"<sup>257</sup>.

Anche l'Average Daily Rate è un importante indicatore di performance perché vuole essere un supporto per il Revenue manager per quanto concerne il processo decisionale atto al miglioramento ed implementazione di un'adeguata e proficua strategia aziendale.

"PM<sup>258</sup> has been used in the hospitality industry for a long time as an important component of the decision-making process. It offers hotel management the possibility to make decisions that could ensure the best possible results, taking into account the special characteristics of the hotel business"<sup>259</sup>.

---

<sup>255</sup> Ganchev, Ogie. "Applying value drivers to hotel valuation." *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 41.5 (2000): 78-89.

<sup>256</sup> Avi, Maria Silvia. "Room Division Revenue Manager: indicatori di redditività, finanziari e di performance". *AMERICAN JOURNAL OF TOURISM, HOSPITALITY AND EVENT MANAGEMENT* 4.1 (2023): 1-31.

<sup>257</sup> Oses, Noelia, Jon Kepa Gerrikagoitia, and Aurkene Alzua. "Modelling and prediction of a destination's monthly average daily rate and occupancy rate based on hotel room prices offered online." *Tourism Economics* 22.6 (2016): 1380-1403.

<sup>258</sup> Performance Measurement (PM).

<sup>259</sup> Mitrović, Mladen, Sandra Janković e Gordana Ivanković. "Misurazione delle performance alberghiere: revisione della letteratura". *Qualità e competitività nel settore del turismo e dell'ospitalità* (2016): 250-257.

Come già sottolineato nel discutere l'Occupancy Rate, è importante suddividere il periodo osservato, ad esempio un anno amministrativo, in sotto periodi al fine di verificare quale sia il valore effettivo dell'ADR nei vari momenti osservati essendo che tale indicatore, basandosi sul numero di camere occupate, è influenzato dall'andamento della domanda.

La suddivisione dell'anno in sotto periodi permette in tal modo al Revenue manager di operare un confronto delle performance in un determinato periodo rispetto alle medesime osservazioni effettuate gli anni precedenti. In tal modo è molto più agevole comprendere se la struttura ricettiva nel tempo sta incrementando o riducendo le proprie performance.

Tuttavia, nell'effettuare tali osservazioni deve essere tenuto conto di eventuali eventi eccezionali che potrebbero in qualche modo inficiare l'andamento osservato.

Deve sempre essere tenuto bene in mente che compito del Revenue manager non è semplicemente quello di effettuare un'oculata analisi quantitativa dei risultati ottenuti.

Nell'effettuare la propria analisi devono essere considerate anche tutte, o quante possibili, le variabili di tipo qualitativo che possano in qualche modo aver apportato qualche influenza alle performance ottenute dall'hotel. Tale concetto viene sottolineato anche da Carmine Tripodi: "A completamento della costruzione del modello manageriale, gli operatori devono sviluppare la capacità di coniugare l'analisi di tipo qualitativo con quella di tipo quantitativo, procedendo ad un continuo monitoraggio dei risultati ottenuti"<sup>260</sup>.

Infatti, un incremento del valore assunto dall'Average Daily Rate sebbene possa simboleggiare un miglioramento del posizionamento strategico ottenuto, quindi un maggior numero di camere vendute, può viceversa essere sintomo di un semplice incremento dei prezzi proposti al pubblico se esso non è conseguente ad una crescita della domanda.

Nel lungo periodo c'è la possibilità che possa portare ad una riduzione dell'occupazione delle camere disponibili a causa dell'incremento del prezzo richiesto ai clienti in quanto il potenziale cliente potrebbe ritenere che i servizi offerti dalla struttura risultino essere qualitativamente inferiori rispetto alla tariffa richiesta dall'hotel.

È evidente, comunque, il legame che intercorre tra l'ADR, la domanda di mercato e le politiche di pricing implementate dalla struttura.

Il Revenue management, infatti, si propone di sfruttare tale legame per ricercare la massimizzazione dei ricavi. "Le strategie di Yield management cercano di attrarre i segmenti di mercato sensibili al

---

<sup>260</sup> Tripodi, Carmine. "Le condizioni di successo delle imprese alberghiere: scelte strategiche e risultati aziendali." (2008). Pag. 185.

prezzo e mantengono le tariffe più elevate per quei segmenti che presentano una domanda inelastica rispetto al prezzo del servizio offerto”<sup>261</sup>.

Qualora risulti un ADR molto basso ciò potrebbe significare che l'albergo sottovaluta la propria offerta. In tal caso dovrebbe dover essere rivista la politica di pricing implementata, ciò al fine di ottenere degli equi ricavi per camera. Ad esempio l'albergo potrebbe, e dovrebbe, incrementare i prezzi al pubblico nei periodi di alta stagione.

Viceversa, qualora il management dovesse riscontrare un ADR molto alto, sebbene ciò significhi che l'hotel sta massimizzando i ricavi, deve tenere in conto la possibilità che, qualora i clienti ritengano che il prezzo sia troppo elevato, si potrebbe rilevare una contrazione della domanda se non si adeguano i prezzi ai servizi offerti.

Inoltre, nell'analizzare il prezzo medio giornaliero per camera, il management deve indagare, qualora si offrano stanze anche a prezzi molto diversi tra loro, quali siano le tipologie di camera maggiormente venduta, se quelle ritenute più “base” o invece proposte più costose.

Questa analisi si ritiene essere di particolare importanza perché potrebbe essere riscontrato che il Revenue manager sta perseguendo una strategia e differenziazione tariffaria errata che potrebbe dover essere corretta.

Fondamentalmente, indagando su quali siano le scelte più frequentemente effettuate dai clienti per il proprio soggiorno si può agire sulla propria strategia oppure posizionamento nel mercato di riferimento.

Sebbene in questa sede si sia discusso principalmente del ricavo medio per camera giornaliero (ADR), è possibile adattare tale indicatore al periodo temporale che si vuole indagare. Ad esempio, si può scegliere di basare l'indicatore sul trimestre al fine di effettuare un monitoraggio del periodo di alta stagione; è poi possibile effettuare una stima annuale per rapportarla e confrontarla con quella di anni precedenti; si può inoltre effettuare un'osservazione mensile per verificare l'andamento del ricavo medio per camera per ogni singolo mese dopo aver introdotto una nuova strategia, così da verificare se essa sta fruttando come sperato e valutare se vi sia un incremento progressivo delle performance ottenute dall'hotel o meno.

---

<sup>261</sup> Modica, Patrizia, Cristina Landis, and Aldo Pavan. "Yield management e risultati aziendali nelle imprese dell'ospitalità." *Economia Aziendale Online*- 2.1 (2011): 57-64.

Infatti, se ad esempio si volesse calcolare l'AMR (Average Monthly Rate) basterà utilizzare la formula sopra proposta per l'Average Daily Rate, utilizzando però i dati a livello mensile e non più giornaliero.

“Un altro dato interessante, costantemente monitorato, è il ricavo medio camera o ARR (Average Room Rate), espresso dal rapporto dei ricavi totali provenienti dalle tariffe applicate alle camere con il totale delle camere vendute”<sup>262</sup>:

$$\text{Average Room Rate (ARR)} = \frac{\text{Ricavo totale camere}}{\text{numero camere occupate}}$$

Questo indice potrebbe essere definito come l'indice generale, al quale, applicandovi restrizioni temporali, come ad esempio osservazioni giornaliere per il ADR, è possibile valutare diversi periodi di tempo, ma il significato e le informazioni ottenute sono le medesime. In tal modo sarà possibile effettuare le dovute analisi sui ricavi medi percepiti in diversi periodi dell'anno e su diversi intervalli temporali.

Il terzo indicatore che si procede a discutere è il Revenue per Available Room (RevPAR).

Il RevPAR viene ad essere annoverato tra i principali indicatori impiegati per misurare e valutare le performance economiche negli hotel.

“Performance is an important measure of strategic planning and marketing effectiveness and that adaptability has a tremendous impact on the ability to maintain competitive advantages in operating efficiencies”<sup>263</sup>.

Il suo potere comunicativo è dettato dal fatto che esso viene impiegato dal management per calcolare la capacità dell'hotel stesso di generare ricavi, fine ultimo del sistema di Revenue management.

“Il sistema di Yield management, attraverso la gestione sistematica della domanda, dei prezzi, delle unità vendibili e del fattore tempo, ha le potenzialità per incidere significativamente sull'indicatore di rendimento – RevPAR – e più in generale sembra possedere i requisiti necessari per produrre effetti positivi sui risultati aziendali”<sup>264</sup>.

Il Revenue per Available Room (RevPAR) esprime, in particolare, il ricavo ottenuto per ogni camera disponibile, a prescindere che la stessa sia stata venduta o meno.

---

<sup>262</sup> Locane, Pantaleone Daniele. *Revenue Management Yield Management: Dalle Compagnie Aeree Agli Hotel e Altre Industrie Di Servizi*. Torino: M. Valerio, 2009. Print. Pag. 397.

<sup>263</sup> Wöber, Karl W. "Studi di benchmarking nel settore del turismo e dell'ospitalità." (2002): 11-22.

<sup>264</sup> Modica, Patrizia, Cristina Landis, and Aldo Pavan. "Yield management e risultati aziendali nelle imprese dell'ospitalità." *Economia Aziendale Online*- 2.1 (2011): 57-64.

“RevPAR is a significant indicator in the hotel industry as it measures the efficiency of utilizing hotel capacity and the total revenue generated per room available for sale”<sup>265</sup>.

$$\text{Revenue per Available Room (RevPAR)} = \frac{\text{ricavo totale camere}}{\text{numero camere disponibili}}$$

Come si può notare nella formula sopra esposta, a variare, rispetto all'ARR è il denominatore della formula: se prima si basavano le osservazioni sul numero di camere occupate, ora si tiene conto delle camere disponibili.

Infatti, il RevPAR tiene conto dell'ADR ed anche dell'occupazione, in tal modo il Revenue manager può effettuare una valutazione complessiva della redditività dell'hotel.

Il RevPAR racchiude al suo interno l'analisi di due variabili chiave per il Revenue management: l'occupazione e il prezzo medio delle camere.

$$\text{RevPAR} = \frac{\text{camere vendute}}{\text{camere disponibili}} \times \frac{\text{fatturato}}{\text{camere vendute}}$$

“Tale indicatore è di particolare interesse e di largo utilizzo, poiché, analizzando esso la performance risultante dalle variabili ricavo medio camera e livello di occupazione ottenuto, riesce ad esprimere la qualità delle vendite effettuate nei diversi periodi presi in esame”<sup>266</sup>.

Difatti, qualora si osservi un incremento del valore assunto dal RevPAR nel tempo, ciò indica che l'hotel analizzato sta massimizzando sia la disponibilità di camere, sia i prezzi ai quali esse sono vendute nel mercato. Viceversa, una sua contrazione sta ad indicare che devono essere riviste le politiche di pricing implementate dall'albergo oltre che i segmenti di mercato, ovvero i clienti, che si è scelto di servire.

Sebbene il RevPAR, in termini di Revenue management, sia uno degli indicatori più calcolati a livello internazionale, deve essere sottolineato che esso non deve essere considerato esplicativo della situazione economica dell'hotel nella sua totalità.

Intatti, come può essere dedotto dalle formule sopra esposte, esso tiene in considerazione solo i costi e ricavi associati al comparto della vendita delle camere. Vengono esclusi dal calcolo, quindi, tutti i

---

<sup>265</sup> Božić, Katarina, Dražen Bojagić e Kristina Pavlović. "BENCHMARKING FINANZIARIO NEL SETTORE ALBERGHIERO: ANALISI DELL'EFFICIENZA E DELLE PERFORMANCE DEGLI HOTEL NEL CONTESTO DELLA NUOVA REALTÀ ECONOMICA." *Novi Ekonomist* 18.35 (2024).

<sup>266</sup> Locane, Pantaleone Daniele. *Revenue Management Yield Management: Dalle Compagnie Aeree Agli Hotel e Altre Industrie Di Servizi*. Torino: M. Valerio, 2009. Print. Pag. 402.

costi e ricavi attinenti ad ulteriori comparti presenti presso la struttura ricettiva come la ristorazione, la spa...

Gli indicatori esposti fino ad ora tengono conto solamente del servizio di pernottamento e, sebbene essi sia il fulcro dell'attività ricettiva, tendenzialmente le strutture, al fine di differenziarsi le une dalle altre e per accrescere i propri introiti, forniscono ulteriori servizi come i ristoranti, le spa, diverse escursioni...

“Questo perché la competizione si gioca sempre più su una serie di servizi complementari funzionali ad arricchire il contenuto di esperienza associato al soggiorno”<sup>267</sup>.

Talvolta questi servizi supplementari sono in grado di generare introiti elevati, pertanto, il Revenue manager potrebbe, e dovrebbe, voler conoscere e valutare quanto l'impresa alberghiera, nel suo complesso, sia in grado di generare.

“While room revenue is generally the most important source of revenue, as the hotel offers more amenities and services to its guests, the size of other revenue sources as a proportion to total hotel revenue increases”<sup>268</sup>.

A tal fine può essere utilizzato l'indice RevPOR (Revenue per Occupied Room).

$$\text{Revenue per Occupied Room} = \frac{\text{ricavi totali}}{\text{numero camere occupata}}$$

Attraverso il calcolo del Revenue per Occupied Room è possibile ottenere la stima della redditività totale per le camere occupate in quanto, di fatto, vengono generati ricavi per l'hotel anche attraverso servizi supplementari che possono essere acquistati da parte degli ospiti dell'hotel.

In tal modo, essendo i servizi aggiuntivi il fulcro di una strategia che ricerca il vantaggio competitivo tramite la differenziazione della proposta di business, indagare l'incremento di performance ottenute proprio grazie all'introduzione di queste prestazioni è di estremo aiuto al management.

Infatti, comprendere quanti ricavi si è riusciti ad ottenere proprio grazie all'introduzione di questi ulteriori servizi informa il Revenue manager se questa sia stata una mossa vincente o meno, se sia una proposta accolta con piacere dalla platea degli acquirenti o se potenzialmente possa risultare solamente una fonte di spesa.

---

<sup>267</sup> Tripodi, Carmine. "Le condizioni di successo delle imprese alberghiere: scelte strategiche e risultati aziendali." (2008). Pag. 124.

<sup>268</sup> Ganchev, Oggi. "Applying value drivers to hotel valuation." Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly 41.5 (2000): 78-89.

Per il Revenue manager, ottenere informazioni circa i ricavi ottenuti anche dai servizi complementari ed aggiuntivi rispetto al servizio di pernottamento, può essere d'aiuto anche per comprendere se il cliente è soddisfatto di nuovi servizi introdotti. Infatti, veder aumentare gli introiti della struttura dopo l'introduzione di un qualche servizio o dopo l'introduzione di una nuova strategia, può essere sintomo che il cliente è soddisfatto del nuovo servizio offerto.

“Customer satisfaction should then represent a critical success factor, and thus, a variable constantly monitored and managed”<sup>269</sup>.

Soddisfare il cliente e osservare che la strategia implementata fruttifera è necessario per fronteggiare l'attuale contesto competitivo. “In today's turbulent and competitive environment organisation need to be proactive so that they are able to maximise opportunities and protect themselves against threats. Strategy is a mechanism that allows managers to develop the necessary breakthrough responses”<sup>270</sup>. La soddisfazione del cliente è un indicatore di performance non-finanziario estremamente complesso da comprendere e calcolare, esso può essere desunto attraverso cambiamenti in positivo di indicatori come il RevPOR, o attraverso altre metodologie quali questionari, l'osservazione della fidelizzazione del cliente...

“Customer satisfaction is one of the most celebrated non-financial aspects that is measured and manager especially in the service sector, and is one of the most meaningful leading indicators of future financial performance that defines corporate effectiveness”<sup>271</sup>.

Si prosegue l'analisi degli indicatori utilizzati nel Revenue management con il Length of Stay (LOS). Il LOS misura la durata media del soggiorno di un ospite, ovvero la sua permanenza presso la struttura ricettiva.

Per un Revenue manager conoscere il Length of Stay, ovvero la permanenza media di un cliente, è davvero molto importante in quanto gli consente di ottimizzare le tariffe applicate alla vendita delle camere. Infatti, tendenzialmente, quando si effettuano permanenze abbastanza lunghe il costo medio per notte tende a diminuire.

Fondamentalmente, tale indicatore viene ad influenzare le politiche di pricing adottate dalla struttura ricettiva.

---

<sup>269</sup> Panno, Alessandro. "Misurazione e gestione delle performance nelle piccole imprese del settore dei servizi; evidenze da un campione di hotel italiani." *Measuring business excellence* 24.2 (2020): 133-160.

<sup>270</sup> Phillips, Paul A. "Sistemi di misurazione delle prestazioni e hotel: un nuovo quadro concettuale". *International Journal of Hospitality Management* 18.2 (1999): 171-182.

<sup>271</sup> Panno, Alessandro. "Misurazione e gestione delle performance nelle piccole imprese del settore dei servizi; evidenze da un campione di hotel italiani." *Measuring business excellence* 24.2 (2020): 133-160.

Inoltre, conoscere la permanenza media dei propri ospiti da l'opportunità al Revenue manager di prevedere la domanda futura oltre che di poter pianificare l'inventario, la logistica, la gestione della disponibilità delle camere...

Il LOS ha poi influenza sulla programmazione della pulizia delle camere e sulla quantità di personale che deve essere presente presso la struttura.

Essendo l'oggetto dell'attività alberghiera immateriale, il personale che opera all'interno della struttura diventa parte integrante del servizio fornito. Pertanto un'attenta valutazione della quantità di personale necessario a fornire un servizio con elevati standard è essenziale.

“La centralità delle persone nei processi di erogazione fa sì che la qualità dell'interazione tra i collaboratori e i clienti sia un elemento decisivo della qualità del prodotto e, in ultima analisi, della soddisfazione dei clienti”<sup>272</sup>.

In sostanza ottenere dei LOS alti permette all'hotel di massimizzare i propri ricavi contenendo al contempo parte dei costi. Questo perché ciò sta a significare che vi è un ridotto turnover per le camere ed è possibile così ottimizzare le operazioni ad esse associate (come ad esempio le pulizie).

Il calcolo del Length of Stay (LOS) è molto intuitivo:

$$\text{Length of Stay (LOS)} = \text{Data di partenza} - \text{Data di arrivo}$$

La durata del soggiorno viene ad essere calcolata sottraendo dalla data di partenza dell'ospite, la sua data di arrivo presso la struttura. Solitamente tale calcolo viene basato sulle notti effettivamente trascorse presso l'hotel.

Un'ulteriore indice di grande interesse è rappresentato dal Gross Operating Profit Per Available Room (GOPPAR).

Il GOPPAR risulta essere una variante dell'RevPAR, analizzato precedentemente nel presente capitolo della trattazione, e misura il profitto operativo lordo associato ad ogni camera disponibile.

Attraverso la formula per il calcolo del GOPPAR, di seguito esposta, il Revenue manager è in grado di comprendere il guadagno effettivo dell'hotel per ogni camera disponibile, tenendo conto dei costi operativi ad essa associati.

---

<sup>272</sup> Tripodi, Carmine. "Le condizioni di successo delle imprese alberghiere: scelte strategiche e risultati aziendali." (2008). Pag. 178.

“Tale indice permette una valutazione più profonda della redditività aziendale, poiché affronta l’aspetto del controllo e dell’efficienza gestionale, mettendo in risalto l’aspetto del profitto, del suo valore e quindi la validità dell’impresa nel suo complesso”<sup>273</sup>.

Il GOPPAR viene utilizzato da parte dei Revenue manager al fine di misurare le prestazioni di una determinata struttura ricettiva oltre che per modificare o correggere la strategia di vendita impiegata al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati per l’hotel.

Tale indice è di largo utilizzo poiché “consente di esprimere una valutazione sull’efficienza gestionale, sulla capacità di generare profitti e quindi sul valore globale di una struttura ricettiva”<sup>274</sup>.

$$\text{Gross Operating Profit per Available Room (GOPPAR)} = \frac{\text{Gross operating profit}}{\text{camere disponibili}}$$

Come si evince dalla formula sopra esposta il Gross Operating Profit per Available Room (GOPPAR) è dato dalla divisione del Gross Operating profit, ovvero il guadagno netto percepito dall’hotel al netto delle spese, sul numero di camere disponibili.

Il GOPPAR fornisce al management una visione più completa delle fonti di ricavo della struttura ricettiva poiché considera anche gli introiti percepiti da altri servizi proposti al cliente, viceversa, il RevPAR considera solo i ricavi ottenuti dal core business ovvero i pernottamenti.

L’utilità derivante dal calcolo del GOPPAR deriva dal fatto che esso consente di valutare l’efficienza dell’utilizzo delle camere disponibili dell’hotel nel suo complesso, esso non considera solamente i ricavi derivanti dalla vendita delle camere ma anche la gestione dei costi ad esse associati.

Un’altra caratteristica del GOPPAR è che esso non è caratterizzato da un valore oltre il quale la struttura può ritenersi “in salute”, tuttavia ottenere un valore elevato dal suo calcolo sta a significare che l’hotel opera una buona gestione dei costi operativi rispetto ai ricavi generati dalla vendita delle camere.

Per valutare correttamente tale indicatore esso deve essere osservato all’interno di una serie storica, con cadenza giornaliera, settimanale o mensile... dipende dalla modulazione di rilevazione dell’indice scelta dal management.

Quello che è certo è che se il GOPPAR sta aumentando nel tempo ciò è sintomo di una struttura che sta crescendo e che produce risultati sempre migliori.

---

<sup>273</sup> Locane, Pantaleone Daniele. *Revenue Management Yield Management: Dalle Compagnie Aeree Agli Hotel e Altre Industrie Di Servizi*. Torino: M. Valerio, 2009. Print. Pag. 405.

<sup>274</sup> Locane, Pantaleone Daniele. *Revenue Management Yield Management: Dalle Compagnie Aeree Agli Hotel e Altre Industrie Di Servizi*. Torino: M. Valerio, 2009. Print. Pag. 407.

È importante poi comprendere quali sono le aree dell'hotel che apportano buoni risultati incrementando il GOPPAR rispetto a quelle che ne corrodono i successi economici portando al solo sostenimento di costi. In tal modo il management sarà in grado di comprendere se ci sono servizi da migliorare o da eliminare e apportare così opportune modifiche alla composizione del proprio ventaglio di servizi offerti.

Se invece si sposta l'analisi all'esterno, in un contesto concorrenziale, tale indicatore può essere utilizzato in un'ottica di confronto con altre strutture ricettive anche se queste risultano molto diverse le une dalle altre in termini di grandezza, segmenti di mercato serviti...

“In tal senso rappresenta una misurazione più significativa delle performance, anche perché permette di mettere in parallelo strutture ricettive di diverse dimensioni, con prodotti e strutture operative differenti, in mercati anche molto diversi”<sup>275</sup>.

La possibilità, per un Revenue manager di poter confrontare la propria struttura con le altre presenti nel settore di riferimento gli consente di variare ed aggiustare la strategia adottata in base alle scelte operate dai rivali al fine di ottenere e mantenere un vantaggio competitivo.

“L'analisi strategica dell'ambiente esterno è un'attività volta a raccogliere, selezionare, elaborare informazioni che consentano al decisore aziendale di disporre di un quadro attuale e prospettico dell'ambiente esterno rilevante per l'impresa e in base al quale risulti fattibile sia valutare i risultati delle strategie attuate, sia orientare le proprie scelte strategiche future”<sup>276</sup>.

Dopo aver calcolato e analizzato il GOPPAR ed i suoi risultati, si ritiene possa essere utile al management il calcolo del Repurchase Rate.

$$\text{Repurchase Rate} = \frac{\text{number of person repurchasing the service in a given time period}}{\text{number of total purchasers in the given time of period}}\%$$

“This indicator is calculated by contrasting the number of people who repurchase the service within a particular period with the number of total purchasers of that service over the period in question”<sup>277</sup>.

Si sottolinea che tale indicatore deve essere calcolato per ogni singolo servizio fornito dall'hotel.

---

<sup>275</sup> Locane, Pantaleone Daniele. *Revenue Management Yield Management: Dalle Compagnie Aeree Agli Hotel e Altre Industrie Di Servizi*. Torino: M. Valerio, 2009. Print. Pag. 405.

<sup>276</sup> Ricci, Jannelli, and Migliaccio. *Profili Gestionali e Contabili Delle Imprese Alberghiere*. Milano: F. Angeli, 2007. Print. Pag. 227.

<sup>277</sup> Avi, Maria Silvia. "Room Division Revenue Manager: indicatori di redditività, finanziari e di performance". *AMERICAN JOURNAL OF TOURISM, HOSPITALITY AND EVENT MANAGEMENT* 4.1 (2023): 1-31.

Tale indice può essere di utile impiego per verificare quante volte uno stesso cliente acquista il medesimo servizio, come potrebbe essere il noleggio di una qualche attrezzatura o l'ingresso presso la spa, al fine di conoscere anche il grado di soddisfazione della clientela per quel determinato servizio. "Monitoring customer satisfaction levels may help develop actions to stimulate market demand"<sup>278</sup>.

Infatti, qualora un ospite acquisti più volte lo stesso servizio presso la struttura, ciò significa che il servizio, e come questo è stato erogato, è di suo gradimento in quanto non si è appoggiato a fornitori esterni.

Le informazioni che possono essere dedotte da tale indicatore consentono al management di comprendere se la strategia implementata e i servizi proposti sono efficaci per il raggiungimento o mantenimento del vantaggio competitivo e degli obiettivi che si vuole raggiungere.

"Since the effectiveness of a company depends on its capability to achieve the goals, its performance cannot be left to chance, but has to be planned"<sup>279</sup>.

Valutare le performance di una struttura ricettiva è essenziale per comprendere se questa è gestita nel modo corretto. La comparazione di tali performance con altri attori operanti nel medesimo contesto competitivo, allo stesso modo, concede al management la possibilità di conoscere come tale struttura è posizionata rispetto ai competitor.

Tuttavia, per valutare appieno la gestione di un hotel, devono essere esaminati anche i costi da esso sostenuti. "I risultati competitivi positivi non sono di per sé stessi sufficienti a garantire delle performance economiche-finanziarie soddisfacenti, in quanto non comprendono la dimensione dei costi sostenuti dall'impresa"<sup>280</sup>. Pertanto, al fine di valutare appieno le performance ottenute da un'impresa ricettiva, si ritiene utile analizzare anche i costi sostenuti per la gestione della stessa.

"Un indicatore per fotografare i costi sostenuti da una impresa alberghiera per erogare i propri servizi è individuabile nel costo della camera"<sup>281</sup>.

In tal senso può risultare utile calcolare due diversi indicatori ovvero il CostPAR (Cost Per Available Room) e il CostPOR (Cost Per Occupied Room).

---

<sup>278</sup> Panno, Alessandro. "Misurazione e gestione delle performance nelle piccole imprese del settore dei servizi; evidenze da un campione di hotel italiani." *Measuring business excellence* 24.2 (2020): 133-160.

<sup>279</sup> Mitrović, Mladen, Sandra Janković e Gordana Ivanković. "Misurazione delle performance alberghiere: revisione della letteratura". *Qualità e competitività nel settore del turismo e dell'ospitalità* (2016): 250-257.

<sup>280</sup> Tripodi, Carmine. "Le condizioni di successo delle imprese alberghiere: scelte strategiche e risultati aziendali." (2008). Pag. 111.

<sup>281</sup> Locane, Pantaleone Daniele. *Revenue Management Yield Management: Dalle Compagnie Aeree Agli Hotel e Altre Industrie Di Servizi*. Torino: M. Valerio, 2009. Print. Pag. 240.

$$CostPAR = \frac{\text{costi totali}}{\text{numero camere disponibili}}$$

$$CostPOR = \frac{\text{costi totali}}{\text{numero camere occupate}}$$

Come si può evincere dalle formule sopra esposte, vengono suddivisi i costi totali sostenuti dall'hotel, o in base al numero di camere disponibili, oppure sul numero di camere occupate.

Tale suddivisione risulta adeguata qualora il servizio principale fornito dall'hotel sia il pernottamento e gli ulteriori servizi siano piuttosto di contorno. Fondamentalmente quando tutti, o quasi, i ricavi percepiti dall'hotel provengano, per l'appunto, dal servizio di pernottamento.

Qualora, invece, la struttura alberghiera sia caratterizzata da diversi comparti, come ad esempio il pernottamento, la ristorazione, il centro benessere...può essere più utile suddividere i costi totali sostenuti dall'hotel ed imputarli ai diversi comparti.

In tal caso, qualora si proceda al calcolo del CostPAR e del CostPOR, si ritiene possa essere più adeguato inserire a denominatore, al posto dei costi totali, solo i costi sostenuti per la gestione del comparto pernottamenti dell'hotel.

Il Revenue manager, in tal modo, sarà in grado di identificare non solo i ricavi percepiti da tale comparto ma anche il costo sostenuto per il suo mantenimento e visualizzare in modo chiaro se i ricavi percepiti dall'offerta di tale servizio sono in grado, o meno, di coprire i costi sostenuti per la sua gestione e mantenimento.

“Monitorare il rapporto tra i costi e i ricavi può essere rilevante, da un lato, come indicazione di performance del reparto o dell'intera azienda, dall'altro come utile parametro di riferimento nel caso di particolari operazioni di pricing”<sup>282</sup>.

In tale contesto può risultare molto utile, in fase di analisi dei costi, effettuare una distinzione tra costi fissi e costi variabili, sia considerando unitamente tutte le spese sostenute per la gestione dell'hotel, sia suddividendole nei vari comparti che caratterizzano la struttura ricettiva.

“The distinction between variable and fixed costs is a fundamental step to be able to carry out severe and prudent planning”<sup>283</sup>.

---

<sup>282</sup> Locane, Pantaleone Daniele. *Revenue Management Yield Management: Dalle Compagnie Aeree Agli Hotel e Altre Industrie Di Servizi*. Torino: M. Valerio, 2009. Print. Pag. 241.

<sup>283</sup> Avi, Maria Silvia. "Room Division Revenue Manager: indicatori di redditività, finanziari e di performance". *AMERICAN JOURNAL OF TOURISM, HOSPITALITY AND EVENT MANAGEMENT* 4.1 (2023): 1-31.

I costi fissi sono i costi che non variano a seconda del numero di camere o altri servizi che vengono venduti. Sono costi il cui valore resta costante nel tempo e che devono essere sostenuti sia che l'hotel abbia riempito tutte le camere disponibili sia che sia vuoto. Un esempio di costo fisso è l'affitto del locale in cui viene svolta l'attività alberghiera.

Invece, i costi variabili variano a seconda del numero di camere, o di un altro servizio, venduto al pubblico. "Variable costs can be defined as those costs whose amount varies in proportion to changes in production volume"<sup>284</sup>. I costi variabili tipici sono i costi di approvvigionamento, come il cibo che deve essere acquistato per il ristorante.

Conoscere i vari livelli di costi fissi e variabili associati ai diversi livelli di prenotazioni, e quindi ai diversi livelli di domanda, è essenziale per ideare delle strategie atte al raggiungimento di determinati livelli di ricavi, necessari per coprire i costi che devono essere sostenuti, ovvero per effettuare una corretta ed efficiente pianificazione di budget per il futuro.

"Correctly identifying fixed and variable costs is a fundamental step for the values specified in the planning phase to be meaningful"<sup>285</sup>.

Un altro indicatore utile per indagare i costi sostenuti dall'hotel è l'Occupancy Cost Ratio (OCR). L'Occupancy Cost Ratio, attraverso il rapporto tra costi totali di gestione e i ricavi generati dall'albergo, espone quanto esso deve spendere, ovvero i costi che deve sostenere, per ogni ricavo da esso generato: è un indicatore di efficienza.

$$\text{Occupancy Cost Ratio (OCR)} = \frac{\text{costi operativi totali}}{\text{ricavi totali}}$$

Se dalla formula sopra esposta dell'OCR risultasse un valore alto, ciò sarebbe sintomo di inefficienze operative. Viceversa, ottenere un valore basso, il che è auspicabile, è indice di una gestione operativa efficiente in quanto, l'albergo è in grado di generare elevati ricavi a fronte di costi abbastanza bassi.

Infine, gli ultimi indicatori che devono essere analizzati, sono la segmentazione dei clienti ed il marketing mix, dei quali si è già discusso nei capitoli precedenti.

---

<sup>284</sup> Avi, Maria Silvia. "Room Division Revenue Manager: indicatori di redditività, finanziari e di performance". *AMERICAN JOURNAL OF TOURISM, HOSPITALITY AND EVENT MANAGEMENT* 4.1 (2023): 1-31.

<sup>285</sup> Avi, Maria Silvia. "Room Division Revenue Manager: indicatori di redditività, finanziari e di performance". *AMERICAN JOURNAL OF TOURISM, HOSPITALITY AND EVENT MANAGEMENT* 4.1 (2023): 1-31.

L'analisi della segmentazione della clientela consente al Revenue manager di conoscere le caratteristiche intrinseche di chi frequenta l'hotel, ovvero dei clienti. È infatti molto importante comprendere il cliente tipo della propria struttura, se è un consumatore business o leisure, se solitamente la struttura viene scelta da gruppi...

Oltre alle caratteristiche più oggettive appena elencate, è importante tracciare un profilo comportamentale tipico per i vari segmenti serviti o che si desidera servire, anche grazie allo storico dei dati che si è potuto reperire attraverso l'attività alberghiera, come le prenotazioni passate, i tassi di cancellazione, i vari servizi richiesti.... Questo perché grazie a queste informazioni, utilizzate all'interno di un sistema di Revenue management, è possibile prevedere le oscillazioni della domanda per i vari segmenti.

“Il sistema raccoglie i dati storici sulla domanda, sui modelli di prenotazione, sulle cancellazioni dei clienti e sulle mancate presentazioni senza preavviso, ed effettua una previsione del comportamento della domanda per i diversi segmenti di mercato di riferimento”<sup>286</sup>.

Inoltre, conoscere le caratteristiche proprie della clientela servita, e monitorare le loro richieste nel tempo, permette di incrementare la soddisfazione del consumatore con evidenti conseguenze sulle performance aziendali.

“Hotels that gather and analyse data on guests' preferences and activities, and that succeed in sharing this knowledge amongst employees, especially front-line staff, manage to deliver a superior and customised service to their client anticipating their needs”<sup>287</sup>.

Per quanto concerne il marketing mix, invece, la sua importanza impatta maggiormente sulle politiche di pricing e sulla conseguente ideazione di offerte dedicate alle diverse fasce e tipologia di clientela tipo dell'hotel. Verificare ed analizzare i loro mutamenti nel tempo consente al Revenue manager di apportare delle opportune modifiche alle politiche strategiche implementate nell'albergo.

Si vuole enfatizzare l'importanza dell'analisi operata mediante i sopracitati indicatori perché essi consentono al management di comprendere le cause, sia in negativo che in positivo, che sono alla base del mutamento nei loro valori.

“Therefore, it's no wonder that hotel management is more and more committed to establishing performance measurement (PM) system in order to show, in the best possible way, which weaknesses

---

<sup>286</sup> Modica, Patrizia, Cristina Landis, and Aldo Pavan. "Yield management e risultati aziendali nelle imprese dell'ospitalità." *Economia Aziendale Online*- 2.1 (2011): 57-64.

<sup>287</sup> Panno, Alessandro. "Misurazione e gestione delle performance nelle piccole imprese del settore dei servizi; evidenze da un campione di hotel italiani." *Measuring business excellence* 24.2 (2020): 133-160.

are observed in the business and where the improvement could be made to be able to satisfy the needs of all stakeholders”<sup>288</sup>.

Infatti, sebbene un incremento o diminuzione del loro valore possa significare un miglioramento o peggioramento delle attività proprie dell’hotel, tale trasformazione potrebbe essere dovuto a cambiamenti nei comportamenti e gusti dei clienti o del mercato.

“Da questo scaturisce l’importanza di affiancare osservazioni e commenti sul passato ai preziosi dati statistici, considerando continuamente che il mercato, quindi le aspettative del pubblico e le offerte dei concorrenti, non rappresenta una realtà statica”<sup>289</sup>.

#### **4.2 Valutazione del contesto competitivo.**

Effettuare un’analisi del contesto competitivo entro cui si opera è di estrema importanza al fine di eseguire oculate scelte inerenti alla strategia aziendale che vuole esse perseguita dal Revenue manager avendo dirette conseguenze sulle performance ottenute dall’hotel.

“Understanding the link between environmental characteristics and performance has several important implications for the way in which hoteliers plan for the future”<sup>290</sup>.

L’analisi si sposta quindi verso l’esterno dell’attività ricettiva, andando ad indagare il mercato entro cui opera e le sue varie evoluzioni, grazie all’ausilio di alcuni specifici indicatori.

“In the current period and context of new economic realities, it is necessary for every company to monitor market changes. Companies seek various ways to increase their performance and gain a competitive advantage over their competitors. Therefore, they utilize different methods, techniques, and indicators”<sup>291</sup>.

Per ottenere buoni risultati in termini di ricavi, l’hotel non può e non deve guardare solo alle proprie performance, il Revenue manager per poter prendere efficienti ed efficaci decisioni, deve avere una chiara e profonda comprensione del mercato entro cui opera, delle dinamiche ed evoluzioni che vi sono in atto e dei vari attori con i quali la struttura deve scontrarsi.

“Se il livello di redditività delle imprese dipende in qualche misura dalle dinamiche competitive che si innescano nel settore, può essere opportuno svilupparne un’attenta analisi allo scopo di

---

<sup>288</sup> Mitrović, Mladen, Sandra Janković e Gordana Ivanković. "Misurazione delle performance alberghiere: revisione della letteratura". *Qualità e competitività nel settore del turismo e dell'ospitalità* (2016): 250-257.

<sup>289</sup> Locane, Pantaleone Daniele. *Revenue Management Yield Management: Dalle Compagnie Aeree Agli Hotel e Altre Industrie Di Servizi*. Torino: M. Valerio, 2009. Print. Pag. 164.

<sup>290</sup> Phillips, Paul A. "Sistemi di misurazione delle prestazioni e hotel: un nuovo quadro concettuale". *International Journal of Hospitality Management* 18.2 (1999): 171-182.

<sup>291</sup> Božić, Katarina, Dražen Bojagić e Kristina Pavlović. "BENCHMARKING FINANZIARIO NEL SETTORE ALBERGHIERO: ANALISI DELL'EFFICIENZA E DELLE PERFORMANCE DEGLI HOTEL NEL CONTESTO DELLA NUOVA REALTÀ ECONOMICA." *Novi Ekonomist* 18.35 (2024).

comprendere il posizionamento dei principali attori e il livello di attrattività dei differenti raggruppamenti strategici”<sup>292</sup>.

Si espongono ora, nel seguito del presente capitolo, i principali indicatori, che si propongono di indagare il mercato e le molteplici dinamiche concorrenziali che in esso intervengono, utilizzati nella pratica del Revenue management.

Il primo mezzo utilizzato nella pratica di Revenue management è il benchmarking dei competitor, una tecnica di analisi economica utilizzata per conoscere e studiare le performance e strategie implementate dai competitor.

“Changes in hotel markets are leading to new and greater reliance on performance measurement. Poor measures can harm competitiveness and financial performance”<sup>293</sup>.

La globalizzazione e l’introduzione di tecnologie innovative, come ampiamente discusso nel terzo capitolo della presente trattazione, sebbene siano state fonte di moltissime nuove opportunità per il settore dell’ospitalità, hanno comportato un inasprimento della competitività nel mercato.

“These changing demands and challenges, it is suggested, reflect an emerging new competitive order - one exemplified by the increasing sophistication of customers and management practices, and the acceleration of globalization and product differentiation”<sup>294</sup>.

Da qui nasce la necessità, per un Revenue manager, di porre in essere delle tecniche di analisi e monitoraggio della situazione concorrenziale all’interno del mercato di riferimento.

Proprio per implementare questo tipo di controllo, ovvero effettuare un processo di benchmarking del mercato, vengono utilizzate alcune tecniche e indicatori propri delle pratiche del Revenue manager per eseguire una scansione della situazione concorrenziale.

“Revenue management is also important as a tool for the benchmarking process, which presents hotel's success compared to its competition”<sup>295</sup>.

Una volta effettuata una profonda analisi della struttura ricettiva indagata, questa può essere confrontata con le performance dei competitor al fine di aggiustare o implementare una nuova strategia.

---

<sup>292</sup> Tripodi, Carmine. "Le condizioni di successo delle imprese alberghiere: scelte strategiche e risultati aziendali." (2008). Pag. 121.

<sup>293</sup> Phillips, Paul A. "Sistemi di misurazione delle prestazioni e hotel: un nuovo quadro concettuale". *International Journal of Hospitality Management* 18.2 (1999): 171-182.

<sup>294</sup> Atkinson, Helen e Jackie Brander Brown. "Ripensare gli indicatori di performance: valutare i progressi negli hotel del Regno Unito". *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 13.3 (2001): 128-136.

<sup>295</sup> Mitrović, Mladen, Sandra Janković e Gordana Ivanković. "Misurazione delle performance alberghiere: revisione della letteratura". *Qualità e competitività nel settore del turismo e dell'ospitalità* (2016): 250-257.

“The concept of benchmarking involves systematically and continuously measuring the business process of a company compared to the business processes of known market leaders anywhere in the world”<sup>296</sup>.

Deve essere sottolineato, in tal senso, che è molto importante identificare i soggetti che devono essere considerati competitor. Il Revenue manager, infatti, deve decidere se considerare rivali solo i soggetti appartenenti al settore alberghiero o ampliare l’analisi anche a soggetti che offrono dei prodotti sostituiti in quanto tale scelta può avere grandi impatti sull’analisi effettuata. Tuttavia si ritiene che anche i secondi debbano essere ricondotti tra i competitor.

“Parlare di settore alberghiero, all’interno del più ampio universo dei servizi per il turista significa circoscrivere l’attenzione a tutte quelle strutture che si propongono di offrire un servizio di alloggio, eventualmente corredato da altri servizi accessori, in camere arredate, situate all’interno di uno o più edifici”<sup>297</sup>.

L’effettuare un benchmarking dei competitor si sostanzia, appunto, nel confrontare le performance ottenute dalla propria struttura ricettiva con quelle degli hotel concorrenti e di eventuali ulteriori competitor che offrono prodotti sostituiti.

Oltre che per valutare le performance ottenute da parte dei concorrenti presenti nel mercato, tale strumento può essere utilizzato per comprendere le strategie implementate da parte di altri hotel, non direttamente concorrenti della struttura, perché, ad esempio, geo-localizzati in una località troppo distante, ma ugualmente utile per prendere spunto ed ottimizzare le politiche di pricing o altri aspetti della propria strategia che si desidera migliorare.

“Benchmarking is currently one of the most commonly used tools aimed at increasing business performance”<sup>298</sup>.

Fondamentalmente, si tratta di effettuare un’analisi della concorrenza, o comunque di altri attori operanti nel settore dell’ospitalità, attraverso il monitoraggio delle performance ottenute da parte di questi hotel.

---

<sup>296</sup> Božić, Katarina, Dražen Bojagić e Kristina Pavlović. "BENCHMARKING FINANZIARIO NEL SETTORE ALBERGHIERO: ANALISI DELL'EFFICIENZA E DELLE PERFORMANCE DEGLI HOTEL NEL CONTESTO DELLA NUOVA REALTÀ ECONOMICA." *Novi Ekonomist* 18.35 (2024).

<sup>297</sup> Tripodi, Carmine. "Le condizioni di successo delle imprese alberghiere: scelte strategiche e risultati aziendali." (2008). Pag. 122.

<sup>298</sup> Božić, Katarina, Dražen Bojagić e Kristina Pavlović. "BENCHMARKING FINANZIARIO NEL SETTORE ALBERGHIERO: ANALISI DELL'EFFICIENZA E DELLE PERFORMANCE DEGLI HOTEL NEL CONTESTO DELLA NUOVA REALTÀ ECONOMICA." *Novi Ekonomist* 18.35 (2024).

Tale controllo è importante che venga effettuato da parte del management con cadenza costante e periodica. Ciò con la finalità di osservare ed intercettare possibili cambiamenti nelle strategie utilizzate da parte degli altri attori presenti nel mercato.

“To ensure the success of the benchmarking process, it is crucial to periodically monitor and evaluate progress”<sup>299</sup>.

Il benchmarking viene effettuato da parte dei Revenue manager grazie all’ausilio di indicatori come l’Average Daily Rate (ADR), il tasso di occupazione, il Revenue per Available Room (RevPAR)...oltre che attraverso l’analisi dell’offerta dei pacchetti proposti, delle varie politiche di distribuzione e promozionali...

“Key performance indicators are crucial in the financial benchmarking process. Data collection and analysis are vital steps in the benchmarking process”<sup>300</sup>. Analizzare le performance dei competitor e rapportarle a quelle ottenute dal proprio hotel consente al Revenue manager di comprendere come si è posizionati rispetto alle strutture concorrenti e come agire al fine di posizionarsi correttamente all’interno del mercato di riferimento.

Inoltre, nell’effettuare tale processo, qualora vi siano, si possono identificare nuove opportunità per quanto concerne la ricerca di un vantaggio competitivo o innovative politiche di pricing.

“It helps to keep a business focused on satisfying customers, improving procedures and achieving a world-class reputation, whereas competitive analysis is merely the first data-gathering stage of the benchmarking process”<sup>301</sup>.

Si ritiene essere molto utile, in fase di prezzatura dei servizi offerti, conoscere le tariffe applicate da hotel rivali, oltre che le condizioni e clausole di vendita che essi applicano ai loro pacchetti e servizi. In tal modo sarà possibile adottare una politica di pricing più efficiente, che possa incontrare le necessità e i bisogni dei potenziali clienti o introdurre nuovi servizi al fine di soddisfare dei bisogni che non sono stati presi in considerazione dai competitor.

---

<sup>299</sup> Božić, Katarina, Dražen Bojagić e Kristina Pavlović. "BENCHMARKING FINANZIARIO NEL SETTORE ALBERGHIERO: ANALISI DELL'EFFICIENZA E DELLE PERFORMANCE DEGLI HOTEL NEL CONTESTO DELLA NUOVA REALTÀ ECONOMICA." *Novi Ekonomist* 18.35 (2024).

<sup>300</sup> Božić, Katarina, Dražen Bojagić e Kristina Pavlović. "BENCHMARKING FINANZIARIO NEL SETTORE ALBERGHIERO: ANALISI DELL'EFFICIENZA E DELLE PERFORMANCE DEGLI HOTEL NEL CONTESTO DELLA NUOVA REALTÀ ECONOMICA." *Novi Ekonomist* 18.35 (2024).

<sup>301</sup> Wöber, Karl W. "Studi di benchmarking nel settore del turismo e dell'ospitalità." (2002): 11-22.

“Determining which products to push onto the market identifies one of the most delicate managerial decisions as it directly impacts company profitability”<sup>302</sup>.

Inserire all’interno del ventaglio dei servizi offerti dall’hotel un servizio che nessun altro competitor offre può permettere il raggiungimento di un vantaggio competitivo per differenziazione.

Monitorare la concorrenza e il modo di operare degli hotel rivali permette al Revenue management di comprendere se l’hotel sia effettivamente competitivo all’interno del mercato di riferimento, se si stanno adottando delle efficienti politiche di prezzo, una corretta segmentazione di mercato...o se viceversa sia necessario rivedere qualche tratto della strategia implementata e cercare così di correggerla.

Infatti, se ad esempio uno o più alberghi localizzati nelle immediate vicinanze dovessero modificare il livello dei prezzi proposti al pubblico o introdurre determinati pacchetti promozionali, l’hotel studiato potrebbe decidere di intervenire modificando a sua volta le tariffe proposte o aggiustando la strategia adottata.

Fondamentalmente, conoscere come agiscono i competitor permette all’hotel di modificare le strategie adottate quasi istantaneamente così da evitare la corrosione del vantaggio competitivo ottenuto.

Al fine di proseguire l’analisi dell’ambiente competitivo in cui si sta’ operando, vengono analizzati degli indicatori della domanda del mercato.

Gli indicatori di domanda del mercato vengono impiegati da parte del Revenue manager per analizzare le tendenze stagionali, le fluttuazioni della domanda nelle prenotazioni di soggiorni nei vari hotel competitor... Fondamentalmente, riguardano analisi atte alla comprensione delle dinamiche concorrenziali esterne alla struttura ricettiva ed all’andamento delle fluttuazioni della domanda dei prodotti turistici proposti nell’ambiente competitivo in cui si opera.

Tali analisi sono un grande aiuto al management per effettuare ed introdurre delle politiche di pricing dinamiche, che possano adattarsi all’andamento della domanda, ciò sempre con la finalità della massimizzazione dei ricavi.

Infatti, non deve essere dimenticata una caratteristica intrinseca delle tecniche di Revenue management: “Sfruttando la diversa elasticità della domanda rispetto al prezzo, propria dei vari segmenti di mercato, lo strumento migliora l’utilizzo della capacità produttiva predisposta, favorendo

---

<sup>302</sup> Avi, Maria Silvia. "Room Division Revenue Manager: indicatori di redditività, finanziari e di performance". *AMERICAN JOURNAL OF TOURISM, HOSPITALITY AND EVENT MANAGEMENT* 4.1 (2023): 1-31.

il raggiungimento e il mantenimento di condizioni di equilibrio della gestione nelle imprese dell'ospitalità"<sup>303</sup>.

Tale analisi può essere effettuata tramite l'utilizzo dei già sopracitati indicatori, come ad esempio il tasso di occupazione, che se implementati per la valutazione del mercato competitivo possono essere di grande aiuto nella comprensione delle dinamiche concorrenziali e delle strategie perseguite da altre realtà aziendali.

Il RevPAR poi, ad esempio, se venisse ad essere calcolato sia per la propria struttura ricettiva che per gli hotel competitor, potrebbe essere un ottimo modo per confrontare le prestazioni ottenute dai vari alberghi, effettuando in tal modo un benchmarking delle performance del mercato in cui si opera.

Oltre ad analizzare le dinamiche attuali che intervengono all'interno del contesto competitivo in cui si opera, è necessario comprendere quale sarà la domanda futura attraverso, appunto, una previsione della domanda.

La previsione della domanda futura si sostanzia nel cercare di comprendere quale sarà la richiesta di camere nei prossimi periodi, essa viene ad essere calcolata attraverso l'analisi di dati storici, nel tenere contezza di futuri eventi eccezionali come fiere, festività ed eventi sportivi.

Si deve tener conto poi delle tendenze stagionali (ovvero la suddivisione tra bassa ed alta stagione) e di possibili variazioni nella situazione economica o socio-politica della località geografica in cui si trova l'hotel. Infatti, si potrà facilmente notare come la domanda venga ad incrementarsi nelle fasi di "boom economici" per contrarsi nei periodi di recessione.

I dati storici rappresentano le fondamenta su cui basare la previsione della domanda futura.

Utile per effettuare una corretta analisi è anche l'utilizzo di archivi sulle prenotazioni passate per procedere ad una proiezione dell'andamento appunto delle prenotazioni, ma è altrettanto importante effettuare delle statistiche sulle cancellazioni ricevute, sulle richieste di informazioni...

"La gestione del booking deve essere in grado di raccogliere dati non solo sulle prenotazioni e sulle cancellazioni, ma che sui contatti con i potenziali clienti che hanno richiesto informazioni circa disponibilità, prezzi, servizi, senza perfezionare la prenotazione"<sup>304</sup>.

Infatti, i dati storici consentono al management di ottenere un panorama di quelle che sono state le tendenze ricorrenti per gli anni passati. Oltre a ciò, i dati storici consentono di analizzare le anomalie che si sono registrate, oltre che possibili errori fatti, ad esempio, per quanto concerne la

---

<sup>303</sup> Modica, Patrizia, Cristina Landis, and Aldo Pavan. "Yield management e risultati aziendali nelle imprese dell'ospitalità." *Economia Aziendale Online*- 2.1 (2011): 57-64.

<sup>304</sup> Ricci, Jannelli, and Migliaccio. *Profili Gestionali e Contabili Delle Imprese Alberghiere*. Milano: F. Angeli, 2007. Print. Pag. 213.

pubblicizzazione di pacchetti vacanza o per quanto riguarda gli approvvigionamenti, consentendo di migliorare la gestione della struttura ricettiva nel prossimo futuro.

Le previsioni sulla domanda futura possono essere fatte considerando diversi periodi temporali: a seconda della previsione che il Revenue manager vuole operare, essa può essere fatta su base giornaliera, settimanale, mensile o annuale...

La previsione della domanda futura viene ad avere un notevole impatto su due fattori principali, ovvero le politiche di pricing, quindi sulle tariffe che si vuole applicare sull'acquisto delle camere e pacchetti vacanza, ed anche sulla gestione della disponibilità delle camere disponibili.

Ovviamente, più alta sarà la previsione della domanda futura, per un determinato periodo, più l'hotel potrà permettersi di incrementare i prezzi e conseguentemente massimizzare i ricavi. Viceversa, la contrazione della domanda futura richiede una diminuzione del prezzo richiesto per il pernottamento al fine di incrementare la domanda di camere quanto più possibile. Per tale ragione è necessario che le previsioni sulla domanda futura siano particolarmente accurate, perché essa ha un enorme impatto sulle strategie adottate dalla struttura ricettiva.

Non deve essere dimenticato, poi, che la previsione della domanda futura viene ad avere una grande influenza anche sulla gestione operativa. Infatti il management, in base all'affluenza che prevede per il prossimo futuro, dovrà programmare l'assunzione di personale stagionale, se necessario, oltre che tutto il complesso comparto degli approvvigionamenti necessari per soddisfare le richieste dei futuri clienti, ovvero il necessario per i vari servizi, forniture di cibo e materiale.

Un fattore essenziale da tenere in considerazione nel calcolare la domanda futura è l'attività dei competitor. Oltre a dover considerare le strategie di prezzo adottate da altre strutture ricettive o le loro campagne pubblicitarie e promozionali, le quali possono significativamente influenzare le dinamiche concorrenziali, devono essere considerati i nuovi entranti nel mercato.

Infatti, l'apertura di un nuovo hotel nelle vicinanze o l'entrata di un competitor nel mercato, che ad esempio offre affitti a breve termine, può cambiare notevolmente le dinamiche concorrenziali che intercorrono nel settore di riferimento, oltre che poter diluire la domanda della struttura ricettiva osservata.

Un altro elemento da tenere in considerazione in fase di previsione della domanda futura è la presenza, nel prossimo futuro, di eventi particolari che possano influenzare i normali andamenti della domanda e la stagionalità che caratterizza l'evoluzione delle prenotazioni.

L'avvenimento di eventi speciali, come ad esempio potrebbero essere dei concerti, delle fiere espositive come il salone del mobile, delle conferenze di vario genere, degli eventi sportivi oppure religiosi... possono provocare un incremento molto significativo della domanda, anche in periodi definibili di bassa stagione.

Oltre ai sopracitati eventi, possono influenzare l'andamento della normale stagionalità anche la presenza di particolari ponti dovuti a festività tradizionali quali la pasqua, il natale...

Tutti questi eventi, assieme ai periodi di alta stagione, possono portare a dover gestire dei picchi di prenotazioni presso l'hotel.

Essere a conoscenza di quando ci saranno tali variazioni della domanda futura consente al Revenue manager di pianificare le prossime politiche di pricing con largo anticipo, aumentando le tariffe proposte al pubblico per quelle date, o proponendo alcuni pacchetti studiati appositamente, al fine di massimizzare i ricavi ed evitando allo stesso tempo una sottovalutazione della domanda.

Viceversa, qualora il management sia conscio che andrà in contro a dei periodi di bassa stagione, potrà programmare la sua attività promozionale con pacchetti vacanza scontati e tariffe inferiori al fine di stimolare l'afflusso dei potenziali clienti.

“L'attività promozionale consiste nell'offerta di vantaggi supplementari, spesso per un periodo di tempo limitato, al fine di sollecitare la domanda, soprattutto nei periodi in cui il tasso di occupazione è basso, e/o fidelizzare la clientela già acquisita”<sup>305</sup>.

Un metodo che può essere impiegato dal Revenue manager per valutare la domanda futura è la velocità delle prenotazioni.

La velocità delle prenotazioni viene calcolata monitorando il numero di prenotazioni che vengono effettuate dai clienti ogni singolo giorno rispetto ad un periodo di tempo di riferimento. Tale indicatore fornisce importanti informazioni sulla domanda futura in quanto, se le prenotazioni vengono effettuate molto rapidamente, per quella determinata data, significherà che la domanda è elevata pertanto l'hotel potrebbe decidere di incrementare i propri prezzi al fine di massimizzare i ricavi. Se, al contrario, le prenotazioni per la medesima data avvengono molto lentamente, ciò potrebbe indicare una domanda futura esigua, il che significa che il management dovrebbe affrontare la situazione opposta, adottando delle diverse politiche di prezzo e strategie promozionali al fine di ricercare un incremento della domanda e stimolare le prenotazioni.

---

<sup>305</sup> Ricci, Jannelli, and Migliaccio. *Profili Gestionali e Contabili Delle Imprese Alberghiere*. Milano: F. Angeli, 2007. Print. Pag. 222.

Al fine di ottimizzare la quantità e la qualità della domanda futura si ritiene che possa risultare utile al Revenue manager effettuare delle analisi sulle tendenze di prenotazione e sui tassi di cancellazione osservati per la struttura ricettiva indagata.

In particolare, le tendenze nelle prenotazioni si sostanziano nell'osservazione dei comportamenti tipici assunti dai clienti come ad esempio i canali di prenotazione maggiormente utilizzati, con quanto anticipo viene effettuata la prenotazione, la durata media di permanenza presso la struttura...Collezionare le informazioni sopracitate consente al management di analizzare il comportamento tipico del cliente medio per la struttura ricettiva.

Grazie a questo ritratto il Revenue manager sarà in grado di ideare ed attuare delle apposite campagne marketing adeguate per attrarre quella determinata tipologia di cliente oltre che utilizzare il corretto canale per attrarre la loro attenzione, presentando apposite campagne promozionali.

Il tasso di cancellazione, invece, misura in percentuale il numero di prenotazioni che vengono annullate dai clienti prima del loro arrivo presso l'hotel.

Il tasso di cancellazione è una variabile da tenere in considerazione in fase di valutazione della domanda futura perché esso può influire sui ricavi e sulla disponibilità e gestione delle disponibilità di camere. Infatti, qualora vi sia un alto livello di cancellazioni l'hotel dovrebbe rivedere le proprie politiche di cancellazione attraverso l'introduzione di penalità di cancellazione o con prenotazioni non rimborsabili.

Attraverso un'analisi del valore medio assunto dal tasso di cancellazione l'hotel potrebbe anche introdurre operazioni di overbooking per proteggersi dalla possibilità di ritrovarsi con camere inutilizzate all'ultimo minuto, sebbene come già esposto in precedenza, tale azione comporti sia dei benefici, ma anche potenziali costi qualora l'hotel non subisca cancellazioni e risulti già completamente pieno.

La discussione prosegue naturalmente con l'analisi di taluni indicatori utilizzati per valutare l'ambiente competitivo entro cui opera la struttura ricettiva. In particolare, questi indici permettono di effettuare un'attenta osservazione che consente al Revenue manager di soppesare l'entità dell'offerta dell'hotel rispetto a quella dei competitor.

La necessità di effettuare un'analisi di questo tipo, ovvero sulla valutazione delle forze competitive che agiscono nel mercato di riferimento, nasce dal fatto che esse non stono statiche e immutate, ma anzi, tendono a variare ed evolversi nel tempo.

“The business environment in the hotel industry is characterized by fierce competition and constantly changing circumstances. Each hotel is in direct or indirect competition with every other hotel”<sup>306</sup>.

Tale analisi viene ad essere effettuata attraverso il calcolo del Fair Market Share. “Questo valore si calcola con il rapporto tra il contingente camere disponibile di un albergo e l’insieme delle camere offerte dal mercato (quelle della singola impresa e quelle del competitor) le quali rappresentano l’offerta totale del competitive set, ossia il potenziale totale di camere disponibili sul mercato”<sup>307</sup>:

$$\text{Fair Market Share} = \frac{\text{camere disponibili in hotel}}{\text{camere disponibili nel competitive sector}} \times 100$$

Fondamentalmente, l’indicatore sopra rappresentato si offre di misurare la quota di mercato potenziale, ovvero, valuta il rapporto tra la capacità ricettiva dell’albergo, cioè le camere disponibili che questo detiene, confrontando tale dato con la capacità ricettiva totale dell’area circostante, ovvero il mercato di riferimento in cui l’albergo si trova ad operare e competere.

Il Market Share, invece, si occupa di calcolare l’effettiva quota di mercato detenuta dall’albergo rispetto ai suoi competitor. Di seguito si espone la relativa formula:

$$\text{Market Share} = \frac{\text{camere vendute}}{\text{camere vendute totali nell'area}} \times 100$$

Si vuole sottolineare la differenza sostanziale che intercorre tra il Fair Market Share ed il Market Share, ovvero che nel primo viene calcolata l’allocazione potenziale dell’albergo rispetto al mercato di riferimento, mentre nel calcolo del Market share viene misurata l’allocazione effettiva di camere vendute rispetto a quella degli hotel competitor.

“La quota di mercato effettiva viene invece calcolata rapportando le presenze effettivamente registrate dall’albergo considerato al numero delle presenze totali dell’area registrate nello stesso periodo di tempo”<sup>308</sup>.

---

<sup>306</sup> Mitrović, Mladen, Sandra Janković e Gordana Ivanković. "Misurazione delle performance alberghiere: revisione della letteratura". *Qualità e competitività nel settore del turismo e dell'ospitalità* (2016): 250-257.

<sup>307</sup> Locane, Pantaleone Daniele. *Revenue Management Yield Management: Dalle Compagnie Aeree Agli Hotel e Altre Industrie Di Servizi*. Torino: M. Valerio, 2009. Print. Pag. 416.

<sup>308</sup> Ricci, Jannelli, and Migliaccio. *Profili Gestionali e Contabili Delle Imprese Alberghiere*. Milano: F. Angeli, 2007. Print. Pag. 188.

Una volta effettuata una valutazione degli indici sopra esposti può essere calcolato il Market Penetration Index (MPI).

“Con l’acronimo MPI, Market Penetration Index, si vuole esprimere un indice capace di illustrare il livello di penetrazione di un albergo in relazione all’insieme di quanto offerto dal mercato di riferimento locale (fair share)”<sup>309</sup>.

Il Market Penetration Index, o tasso di penetrazione del mercato viene calcolato come:

$$\text{Tasso di penetrazione del mercato} = \frac{\text{quota di mercato effettiva}}{\text{quota di mercato potenziale}}$$

Come si può notare dalla formula sopra esposta, il Market Penetration Index viene ad essere calcolato rapportando il Fair Market Share al Market Share. Il tasso di penetrazione del mercato, infatti, misura la quota di mercato detenuta dall’hotel rispetto ai suoi concorrenti.

Qualora il valore assunto da tale indicatore sia superiore ad 1, ciò indica che l’hotel detiene una quota di mercato superiore rispetto a quella posseduta da parte dei suoi competitor. Viceversa, qualora l’importo sia inferiore ad 1, le performance conseguite dall’hotel sono mediamente inferiori a quelle dei concorrenti presenti nel mercato di riferimento.

#### **4.3 Indicatori di Bilancio.**

Al fine di poter valutare globalmente le performance dell’hotel, il suo rendimento e per effettuare un’analisi completa che possa servire in un’ottica di ottimizzazione delle pratiche di Revenue management, devono essere calcolati anche tutta una serie di indicatori di bilancio.

“Management control is therefore not an academic or didactic tool but an indispensable element for companies, even small and medium-sized ones, to improve their performance and economic performance”<sup>310</sup>.

Gli indicatori di bilancio hanno il pregio di esporre in modo chiaro e sintetico lo stato di salute economica dell’albergo attraverso l’analisi della sua redditività, di come vengono gestiti e ove possibile limitati i costi e sulla sua capacità di generare ricavi, ovvero il fine ultimo delle pratiche di Revenue management.

“Ratios are used to communicate financial performance. Different ratios communicate different results. Individually, each ratio reveals only part of the overall financial condition of an operation.

---

<sup>309</sup> Locane, Pantaleone Daniele. *Revenue Management Yield Management: Dalle Compagnie Aeree Agli Hotel e Altre Industrie Di Servizi*. Torino: M. Valerio, 2009. Print. Pag. 418.

<sup>310</sup> Avi, Maria Silvia. "Revenue managers in hotels: is revenues focus enough?" *INTERNATIONAL JOURNAL OF TOURISM AND HOTEL MANAGEMENT* 4.2 (2022): 55-74.

Collectively, however, ratios are able to communicate a great deal of information that may not be immediately apparent to someone simply reading the figures reported in financial statements”<sup>311</sup>.

L’analisi effettuata tramite l’utilizzo degli indici di bilancio richiede, come si deduce dal loro nome, l’utilizzo di dati provenienti dal bilancio di esercizio<sup>312</sup> dell’hotel.

“To measure the performance of hotel organisations, traditional measures such as financial statements have been valued as an important control tool”<sup>313</sup>.

Questo tipo di indicatori vengono utilizzati dal management perché spesso le informazioni fornite dallo Stato Patrimoniale, dal Conto Economico e dal Rendiconto Finanziario non sono fruibili in modo diretto e possono risultare di difficile comprensione, soprattutto per coloro che non hanno dimestichezza con i vari prospetti componenti il bilancio di esercizio di un hotel o di qualsiasi altra tipologia di azienda.

Infatti, per procedere ad un’analisi di questo tipo i vari documenti devono essere riclassificati, ovvero vengono rielaborati i dati in esso contenuti con la finalità di evidenziare alcuni aggregati necessari per procedere alla successiva rielaborazione dei risultati ottenuti.

“Such ratios should reflect standardised accounting data in order to allow managers and financial analysts to identify the weaknesses and strengths of a company's performance”<sup>314</sup>.

Inoltre, perché tale analisi risulti effettivamente significativa, così come viene effettuato per le altre tipologie di indicatori sopra esposti, essa deve essere effettuata e ripetuta su diversi intervalli temporali, al fine di indagare le varie motivazioni che stanno alla base del loro cambiamento nel corso del tempo.

“The information that can deduce from the annual financial statements cannot be considered exhaustive since the conciseness, the precision implemented to the detriment of timeliness, and the inclusion of exclusively actual values, make this document insufficient for the information needs of company managers to be fulfilled”<sup>315</sup>.

---

<sup>311</sup> Andrew, and Schmidgall. *Financial Management for the Hospitality Industry*. Lansing: Educational Institute of the American Hotel & Motel association, 1993. Print. Pag. 58.

<sup>312</sup> I documenti obbligatori che compongono il bilancio di esercizio sono lo Stato Patrimoniale, il Conto Economico, la Nota Integrativa ed il Rendiconto Finanziario.

<sup>313</sup> Zigan, Krystin e Dia Zeglat. "Risorse immateriali nei sistemi di misurazione delle performance del settore alberghiero". *Facilities* 28.13/14 (2010): 597-610.

<sup>314</sup> Zigan, Krystin e Dia Zeglat. "Risorse immateriali nei sistemi di misurazione delle performance del settore alberghiero". *Facilities* 28.13/14 (2010): 597-610.

<sup>315</sup> Avi, Maria Silvia. "Revenue managers in hotels: is revenues focus enough?" *INTERNATIONAL JOURNAL OF TOURISM AND HOTEL MANAGEMENT* 4.2 (2022): 55-74.

L'analisi di questi indicatori, improntata al servizio della pratica di Revenue management, si propone di porre l'attenzione anche sulla struttura finanziaria dell'azienda, parte importante della gestione di un hotel.

“As stated, successful PM requires a comprehensive approach with both financial and non financial measures to be included”<sup>316</sup>.

Si ritiene importante evidenziare che gli indicatori di bilancio, dei quali si tratterà ampiamente nel corso del presente capitolo, possono essere utilizzati anche al fine di effettuare un'analisi degli hotel concorrenti. Infatti, i valori ottenuti in fase di calcolo degli indicatori che si esporranno, qualora vengano confrontati con i medesimi importi ottenuti da altre strutture ricettive, possono fornire molte informazioni importanti per il Revenue manager così che egli possa studiare e correggere la strategia implementata.

“Throught financial benchmarking, organizations can objectively analyze their financial results in comparison to competitors, identifying clear strengths and weaknesses and creating a basis for strategic decisions”<sup>317</sup>.

Tuttavia si sottolinea che, perché tali informazioni possano essere ritenute significative, queste devono provenire da strutture che possano essere ricomprese all'interno del medesimo settore. “Ratios are often used to compare different hospitality establishment. However, many ratios, especially operating ratios, will not result in meaningful comparisons if the two firms are in completely different segments of the industry”<sup>318</sup>.

Quando si trattano gli indicatori di bilancio va sottolineato che ne esistono di diverse tipologie:

- Indicatori di liquidità e solvibilità.

La solvibilità di un'azienda, ovvero di un hotel nel caso specifico, consiste nella sua capacità di onorare i debiti che ha assunto nei confronti di soggetti esterni, come ad esempio dei fornitori o delle banche, nel medio-lungo termine.

---

<sup>316</sup> Mitrović, Mladen, Sandra Janković e Gordana Ivanković. "Misurazione delle performance alberghiere: revisione della letteratura". *Qualità e competitività nel settore del turismo e dell'ospitalità* (2016): 250-257.

<sup>317</sup> Božić, Katarina, Dražen Bojagić e Kristina Pavlović. "BENCHMARKING FINANZIARIO NEL SETTORE ALBERGHIERO: ANALISI DELL'EFFICIENZA E DELLE PERFORMANCE DEGLI HOTEL NEL CONTESTO DELLA NUOVA REALTÀ ECONOMICA." *Novi Ekonomist* 18.35 (2024).

<sup>318</sup> Andrew, and Schmidgall. *Financial Management for the Hospitality Industry*. Lansing: Educational Institute of the American Hotel & Motel association, 1993. Print. Pag. 87.

“Solvency ratios measure the hospitality enterprise's degree of debt financing and are partial indicators of the establishment's ability to meet its debt obligations”<sup>319</sup>.

Al fine di verificare il grado di solvibilità di un'azienda ricettiva devono essere analizzate le attività e le passività, nello stato patrimoniale, e qualora le prime risultino superiori alle seconde, allora è possibile considerare l'albergo un'impresa solvente.

La liquidità, invece, riguarda la capacità dell'hotel di far fronte ai propri debiti nel breve termine, ovvero la sua disponibilità di risorse liquide. Anche in questo caso, qualora le risorse liquide siano in grado di coprire i debiti con scadenza a breve termine, tipicamente entro i dodici mesi, allora l'albergo può essere ritenuto solvente.

- Indicatori di redditività.

Come definito dall'enciclopedia Treccani, la redditività viene definita in tal modo: “capacità di un'azienda di generare ricchezza tramite la sua gestione in un determinato periodo temporale. L'analisi della r. è condotta mediante la riclassificazione del conto economico, la quale permette di articolare/suddividere la gestione aziendale”<sup>320</sup>.

Infatti, per procedere all'analisi della redditività di un hotel, e ciò vale anche per una qualsiasi impresa, devono essere utilizzati gli indicatori di redditività, i quali sono in grado di misurare la sua capacità di produrre reddito e di generare delle risorse per il futuro. In tal senso si ritiene estremamente importante osservare che la gestione caratteristica deve essere quella maggiormente redditiva, essendo che dovrebbe essere proprio essa la principale fonte di guadagno per un'impresa.

- Indicatori patrimoniali.

Il patrimonio di un albergo raccoglie al suo interno i beni da esso posseduti. In esso vengono ricompresi gli investimenti effettuati, le immobilizzazioni materiali ed immateriali possedute e le varie disponibilità.

Gli indicatori patrimoniali si propongono di analizzare in modo approfondito la situazione patrimoniale dell'hotel, ovvero la sua struttura degli investimenti e quella dei finanziamenti, evidenziando soprattutto che vi sia coerenza tra essi. Ovvero, si procede alla verifica di quale sia il rapporto tra il capitale proprio ed il capitale di terzi ed anche tra l'attivo immobilizzato e l'attivo circolante.

---

<sup>319</sup> Andrew, and Schmidgall. *Financial Management for the Hospitality Industry*. Lansing: Educational Institute of the American Hotel & Motel association, 1993. Print. Pag. 65.

<sup>320</sup> [www.treccani.it](http://www.treccani.it)

Fondamentalmente, essi vengono utilizzati per verificare che nel tempo permanga una situazione di equilibrio patrimoniale.

Si procede ora all'analisi dei vari indicatori che possono essere utilizzati dal Revenue manager per effettuare un'accurata analisi atta alla presa di decisioni strategiche inerenti alla gestione della struttura ricettiva ed al suo posizionamento all'interno del mercato di riferimento.

“To supplement the information that can deduct from the balance sheets and profit and loss account, it is, therefore, necessary to prepare a grid of analytical data that allows company managers to monitor management performance within their areas of competence”<sup>321</sup>.

Infatti, si sottolinea nuovamente, come da un'accurata analisi del benessere finanziario di una struttura ricettiva possa essere compreso se l'hotel risulti redditivo, se devono essere eliminati alcuni servizi proposti... si può comprendere l'entità del successo economico e finanziario della gestione dell'albergo. “Therefore, the economic and financial success of a hotel depends on the attitude and behavior of employees, development of new products and service, as well as customer satisfaction”<sup>322</sup>.

Tra i principali indicatori utilizzati per effettuare una verifica del grado di liquidità dell'albergo vi si ritrova il Current Ratio.

Il Current Ratio viene impiegato da parte del Revenue manager per valutare ed analizzare la solvibilità dell'hotel nel breve termine.

“The most common liquidity ratio is the current ratio, which is the ratio of total current assets to total current liabilities and is expressed as a coverage of so many times”<sup>323</sup>.

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Attivo circolante}}{\text{Debiti a breve termine}}$$

Il Current Ratio, attraverso la formula sopra esposta, esprime la capacità dell'hotel di rispondere ai propri obblighi finanziari nel breve termine attraverso l'utilizzo delle entrate correnti.

Indicatori come il Current ratio offrono utili informazioni al management per procedere alla presa di decisioni che hanno impatti nel breve termine e che conseguentemente non impattano sulla struttura

---

<sup>321</sup> Avi, Maria Silvia. "Revenue managers in hotels: is revenues focus enough?" *INTERNATIONAL JOURNAL OF TOURISM AND HOTEL MANAGEMENT* 4.2 (2022): 55-74.

<sup>322</sup> Mitrović, Mladen, Sandra Janković e Gordana Ivanković. "Misurazione delle performance alberghiere: revisione della letteratura". *Qualità e competitività nel settore del turismo e dell'ospitalità* (2016): 250-257.

<sup>323</sup> Andrew, and Schmidgall. *Financial Management for the Hospitality Industry*. Lansing: Educational Institute of the American Hotel & Motel association, 1993. Print. Pag. 59.

aziendale. “Short term refers to decision that do not impact the company structure. Production capacity is taken as given, and by these decisions, we do not mean structural changes to the company, such as the closure of departments, divestments of business units, etc”<sup>324</sup>.

Indicativamente, qualora dal rapporto tra attivo circolante e debiti a breve termine dovesse risultare un numero inferiore ad uno, ciò sarebbe indice di gravi problemi di solvibilità per l'albergo. Viceversa, se si dovesse ottenere un valore superiore ad uno, ciò denoterebbe che l'albergo detiene abbastanza attività correnti da coprire le relative passività a breve termine.

Un secondo indicatore di liquidità utilizzato dai Revenue manager per accertare la capacità dell'hotel di far fronte ai debiti a breve termine, utilizzando le proprie risorse liquide, è il cosiddetto Acid Test Ratio, detto anche Quick Ratio.

$$\text{Acid Test Ratio} = \frac{(\text{disponibilità} + \text{liquidità})}{\text{debiti a breve termine}}$$

“A more stringent test of liquidity is the acid-test ratio, also called the quick ratio. The acid-test ratio measures liquidity by considering only “quick assets” – cash and near-cash assets”<sup>325</sup>.

L'Acid Test Ratio è uno degli indicatori di liquidità maggiormente utilizzati proprio perché è in grado di fornire un'informazione immediata sulla salute finanziaria dell'hotel nel breve periodo, oltre che ottenere una chiara idea sulla situazione di liquidità detenuta dall'albergo.

La differenza tra i due indicatori analizzati sta fondamentalmente nelle spese anticipate che ha dovuto sostenere l'hotel, considerate all'interno del Current Ratio ma non nell'Acid Test Ratio. “The difference between the current ratio and the acid-test ratio is a function of inventory amounts and prepaid expenses relative to current assets. In some operations, the difference between the current ratio and the acid-test ratio will be minor, while in others, it will be significant”<sup>326</sup>.

Il Return on Investments (ROI), che verrà analizzato di seguito, viene invece ad essere annoverato tra gli indicatori di redditività, i quali vengono impiegati dal Revenue manager di un hotel con la finalità di valutare l'attuale efficienza economica dell'albergo e la sua capacità di generare dei profitti. Tali informazioni sono ritenute essenziali al fine di effettuare degli opportuni accorgimenti inerenti

---

<sup>324</sup> Avi, Maria Silvia. "Revenue managers in hotels: is revenues focus enough?." *INTERNATIONAL JOURNAL OF TOURISM AND HOTEL MANAGEMENT* 4.2 (2022): 55-74.

<sup>325</sup> Andrew, and Schmidgall. *Financial Management for the Hospitality Industry*. Lansing: Educational Institute of the American Hotel & Motel association, 1993. Print. Pag. 63.

<sup>326</sup> Andrew, and Schmidgall. *Financial Management for the Hospitality Industry*. Lansing: Educational Institute of the American Hotel & Motel association, 1993. Print. Pag. 63.

alla strategia aziendale impiegata e per far prosperare la struttura stessa, sono dati fondamentali per un corretto processo decisionale. “A company’s management must be based not on improvisation but on cognitive elements that allow managers to develop the decision-making process in full awareness of the income, financial and equity consequences of such decision”<sup>327</sup>.

Si procede ora all’analisi del Return on Investments (ROI).

$$\text{Return on Investments (ROI)} = \frac{\text{utile}}{\text{capitale investito}} \%$$

Il Return on Investments (ROI) viene impiegato da parte del management per stimare la redditività del capitale investito, in percentuale, che esso sia capitale proprio o che provenga da terzi investitori. “Information on the financial performance of different types of hotels can enable developers and investors to make appropriate decisions about new projects and additional capital injection. Thus, this lack of reliable financial information results in greater uncertainty and inefficient portfolio allocation decisions, potentially leading to the misallocation of capital in hotel development”<sup>328</sup>.

Per tale ragione, indicatori come il ROI appena esposto, ed altri che verranno esposti nel corso del presente capitolo sono di estrema utilità. Non solo perché il management possa verificare il grado di redditività dell’azienda ma anche perché gli investitori attuali e potenziali possano ottenere informazioni in merito alla redditività degli investimenti già effettuati o che possano essere attivati nel prossimo futuro.

Infatti, perché un hotel possa crescere e prosperare nel corso del tempo, come si è potuto dedurre da quanto esposto nel corso della presente trattazione, ha necessità di avere un drenaggio di denaro, il quale può giungere da capitale proveniente da investitori esterni alla gestione dell’hotel stesso, oltre che ovviamente dagli utili prodotti dall’albergo stesso e reinvestiti nella sua gestione.

Compito del Revenue manager è identificare una strategia atta a migliorare nel continuo la redditività della struttura ricettiva, con l’obiettivo della massimizzazione dei ricavi, e la ricerca di un vantaggio competitivo perseguibile nel lungo termine. Come già detto, infatti, il Return On Investments viene utilizzato per valutare se l’investimento effettuato presso l’hotel sta generando dei profitti adeguati rispetto a quanto è stato investito. Conseguentemente, qualora venga osservato da parte del

---

<sup>327</sup> Avi, Maria Silvia. "Revenue managers in hotels: is revenues focus enough?" *INTERNATIONAL JOURNAL OF TOURISM AND HOTEL MANAGEMENT* 4.2 (2022): 55-74.

<sup>328</sup> Jang, SooCheong e Larry Yu. "Analisi del ritorno sull'investimento alberghiero: un confronto tra aziende alberghiere commerciali e aziende alberghiere-casinò". *Journal of Hospitality & Tourism Research* 26.1 (2002): 38-53.

management, ed anche da parte dei vari investitori, un ROI abbastanza elevato, ciò sta a significare che la struttura viene gestita in modo efficiente.

Il Return On Equity (ROE) è un indicatore impiegato da parte del management per analizzare e rappresentare quanto è stato redditivo il capitale aziendale investito. Ovvero, rappresenta la remunerazione della proprietà dell'albergo per aver assunto il rischio di investire nella struttura ricettiva.

$$\text{Return On Equity (ROE)} = \frac{\text{reddito netto}}{\text{patrimonio netto}} \%$$

Chiaramente è auspicabile per il management che il ROE assuma valori molto elevati.

Oltretutto, qualora la struttura ricettiva sia alla ricerca di soggetti che vi investano per far prosperare e crescere l'attività, evidenziare un valore del ROE elevato ai potenziali investitori è sicuramente un'informazione allettante. Questo perché "tale indicatore misura la convenienza dell'investimento per gli azionisti e il rendimento che questi ultimi percepirebbero se l'intero reddito di esercizio venisse loro distribuito sotto forma di dividendo"<sup>329</sup>.

Sebbene tale informazione possa comunicare agli azionisti ed investitori la possibilità di ottenere dei dividendi molto elevati, spesso accade che il management della struttura ricettiva decida di reinvestire i propri utili nella gestione stessa, così da finanziare e far crescere l'attività senza dover necessariamente ricorrere ad investimenti esterni a questa. "A high ROE (return on equity) does not necessarily mean mandatory dividend payments, as some companies consciously reinvest earnings to increase market value and realize capital gains"<sup>330</sup>.

Il Return on Assets (ROA) è l'indicatore impiegato per la misurazione della redditività dell'attivo dell'hotel, o di qualsiasi altra azienda. In particolare il Return on Assets misura la redditività della struttura ricettiva in relazione alle sue attività totali.

$$\text{Return on Assets (ROA)} = \frac{\text{utile netto}}{\text{Attività totali}} \%$$

---

<sup>329</sup> Tripodi, Carmine. "Le condizioni di successo delle imprese alberghiere: scelte strategiche e risultati aziendali." (2008). Pag. 117.

<sup>330</sup> Božić, Katarina, Dražen Bojagić e Kristina Pavlović. "BENCHMARKING FINANZIARIO NEL SETTORE ALBERGHIERO: ANALISI DELL'EFFICIENZA E DELLE PERFORMANCE DEGLI HOTEL NEL CONTESTO DELLA NUOVA REALTÀ ECONOMICA." *Novi Ekonomist* 18.35 (2024).

Come esposto nella formula sopra riportata, il ROA viene ad essere calcolato dividendo l'utile netto per le attività totali. Le attività totali sono un valore facilmente identificabile all'interno dello Stato Patrimoniale. L'utile netto, invece, è un valore che è possibile recuperare all'interno del Conto Economico. Esso si calcola sottraendo i costi di esercizio al totale dei relativi ricavi e rappresenta, conseguentemente, il profitto totale di un albergo.

In altre parole il Return on Assets viene impiegato da parte del management per valutare se la struttura ricettiva utilizza in modo efficiente, o meno, i propri assets per generare un profitto.

"Profitability reflects firms' ability to generate earnings relative to their expenses and other costs, directly influencing financial performance. High profitability typically leads to stronger financial stability, increased cash flow, and better returns for stakeholders. In essence, profitability serves as a crucial measure of financial performance, impacting firms' valuation, creditworthiness, and ability to attract investors"<sup>331</sup>.

Qualora il ROA assuma valori elevati, ciò sta a significare che l'azienda è in grado di generare buoni profitti attraverso l'utilizzo dei propri assets. Viceversa, se il valore assunto dal ROA risulti essere piuttosto contenuto, ciò indica una ridotta efficienza della gestione dei propri asset e conseguentemente, potrebbe risultare necessario per l'hotel riesaminare e correggere la strategia implementata.

Anche in questo caso, è necessario valutare l'indicatore in un'ottica temporale, ovvero, è necessario valutare se l'indice incrementi o decrementi il suo valore nel corso del tempo. Solo in tal modo è possibile comprendere se la struttura ricettiva sta aumentando o diminuendo la propria efficienza nel tempo, ed è così possibile comprendere se la strategia implementata da parte del management sia effettivamente adeguata o meno. "Sometimes the implementation of a performance measurement system may be the chance to better define or to improve corporate strategy and becomes an instrument to monitor if the operational activities are efficiently managed and their achievements are aligned to strategy"<sup>332</sup>.

È possibile utilizzare il Return on Assets anche per comprendere come l'albergo si stia rapportando con i competitor e come sia posizionato all'interno del mercato di riferimento. "It is also widely considered essential that an organization's performance measures are linked to its strategic intent and

---

<sup>331</sup> Skordoulis, Michalis, et al. "The strategic impact of service quality and environmental sustainability on financial performance: a case study of 5-star hotels in athens." *Journal of Risk and Financial Management* 17.10 (2024): 473.

<sup>332</sup> Panno, Alessandro. "Misurazione e gestione delle performance nelle piccole imprese del settore dei servizi; evidenze da un campione di hotel italiani." *Measuring business excellence* 24.2 (2020): 133-160.

its competitive environment”<sup>333</sup>. Confrontare il ROA ottenuto in fase di analisi con quelli conseguiti dalle altre aziende del settore permette al Revenue manager di comprendere se l’hotel sta utilizzando i propri assets in modo più o meno efficiente rispetto agli altri attori presenti nel mercato.

Il Return on Assets, se associato ad altri indicatori di redditività come il Return on Interests ed il Return on Equity, è in grado di fornire una panoramica completa sulla capacità dell’albergo di creare profitti. “Financial benchmarking allows managers to identify areas where a company can improve its performance, recognize industry trends, and make informed decisions about resources and strategies. This process is particularly useful in dynamic industries such as hospitality, where rapid changes in market conditions are common”<sup>334</sup>.

Tali informazioni, oltre che essere estremamente utili per valutare la redditività della realtà aziendale gestita, sia internamente che nei confronti del mercato entro cui opera, possono essere impiegate anche per spronare un possibile investitore a finanziare la struttura ricettiva. Infatti, qualora l’hotel risulti essere efficiente e redditivo allora esso sicuramente rappresenta un buon investimento.

Il Return on Sales (ROS) è l’indicatore di bilancio impiegato per misurare la redditività delle vendite. In particolare tale indicatore permette di esprimere la capacità dell’hotel di ottenere dei guadagni principalmente grazie alla vendita delle camere e di ulteriori servizi aggiuntivi rispetto ai costi che sono stati sostenuti per erogare queste prestazioni.

$$\text{Return On Sales (ROS)} = \frac{\text{reddito operativo della gestione caratteristica}}{\text{ricavi di vendita}} \%$$

“In questo modo sarà immediatamente comprensibile la redditività dell’impresa a livello di gestione caratteristica e la rilevanza di quest’ultima ai fini della formazione del reddito netto”<sup>335</sup>.

La gestione caratteristica si sostanzia nella gestione dei servizi che caratterizzano l’attività ricettiva effettuata da parte di un hotel, ovvero, la vendita delle camere ed i conseguenti pernottamenti.

L’osservazione dell’andamento del Return on Sales può essere anche considerato come un ulteriore controllo atto alla verifica delle previsioni effettuate da parte del management sulle oscillazioni della domanda di camere future. Ciò al fine di verificare se le politiche di prezzo applicate alla vendita

---

<sup>333</sup> Atkinson, Helen e Jackie Brander Brown. "Ripensare gli indicatori di performance: valutare i progressi negli hotel del Regno Unito". *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 13.3 (2001): 128-136.

<sup>334</sup> Božić, Katarina, Dražen Bojagić e Kristina Pavlović. "BENCHMARKING FINANZIARIO NEL SETTORE ALBERGHIERO: ANALISI DELL'EFFICIENZA E DELLE PERFORMANCE DEGLI HOTEL NEL CONTESTO DELLA NUOVA REALTÀ ECONOMICA." *Novi Ekonomist* 18.35 (2024).

<sup>335</sup> Tripodi, Carmine. "Le condizioni di successo delle imprese alberghiere: scelte strategiche e risultati aziendali." (2008). Pag. 113.

delle stanze disponibili siano state efficienti, oltre che atta a verificare se la scelta della strategia implementata sia stata o meno adatta e se abbia fruttato ovvero sia risultata redditiva la gestione della struttura ricettiva.

“Regardless of the forecasting modality expressed in terms of quantity of rooms sold and pricing chosen by the hotel, it is necessary to emphasize how this programming must, of necessity, simultaneously take into account a series of elements that, if not considered, lead to the determination of erroneous and misleading programmed values”<sup>336</sup>.

Sempre utilizzato, con la finalità di indagare la redditività che è stata ottenuta attraverso la gestione dell'albergo, vi è il Tasso di rotazione degli impieghi (detto ROT) il quale viene ad essere calcolato con la seguente formula matematica:

$$\text{Tasso di rotazione degli impieghi} = \frac{\text{ricavi di vendita}}{\text{totale degli impieghi}}$$

Il tasso di rotazione degli impieghi evidenzia qual è stato il tasso di rotazione del capitale investito, a prescindere che esso provenga da investimenti effettuati dalla proprietà dell'azienda o derivi da investimenti effettuati da terzi.

In particolare, rapportando i ricavi di vendita al totale degli impieghi, ovvero al capitale investito, è possibile esprimere un giudizio sull'efficienza riscontrata nella gestione aziendale del management. Fondamentalmente, qualora si riscontri una gestione efficiente della struttura ricettiva, ciò sta a significare che sono state sfruttate in modo efficiente le strutture e gli impianti a disposizione del management, oltre che essere stata rilevata una buona dinamicità nel mercato di riferimento.

È possibile dedurre tali informazioni dal Tasso di rotazione degli impieghi poiché tale indicatore esprime in modo conciso la capacità dell'hotel, e quindi della sua gestione, di trasformare il capitale che è stato in esso investito in ricavi durante il periodo osservato, che usualmente si sostanzia nell'anno amministrativo.

Procedendo nell'analisi degli indicatori di redditività, si tratteranno ora due indicatori di bilancio di estrema importanza ovvero l'EBIT e l'EBITDA.

L'EBITDA, Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization, è il primo indicatore che si andrà ad esplicitare; si calcola come segue:

---

<sup>336</sup> Avi, Maria Silvia. "Revenue managers in hotels: is revenues focus enough?" *INTERNATIONAL JOURNAL OF TOURISM AND HOTEL MANAGEMENT* 4.2 (2022): 55-74.

$$EBITDA = \text{valore della produzione} - \text{costi esterni} - \text{costo del personale}$$

$$= \text{utile} + \text{imposte} + \text{interessi} + \text{svalutazioni} + \text{ammortamenti}$$

L'EBITDA è un indicatore che viene utilizzato con la finalità di misurare la redditività di un hotel al lordo degli effetti provenienti dalla struttura del capitale, cioè degli interessi e di tutti gli effetti derivanti dalla contabilità delle proprietà dell'albergo ovvero gli ammortamenti e deprezzamenti che ne derivano.

“The profit margin, or earnings before income taxes and debt service, should not be put into the model in vacuum. It should reflect the industry norms, the specific local market characteristics, and the management's track record in operating similar hotels”<sup>337</sup>. L'EBITDA viene utilizzato diffusamente in quanto permette di valutare e confrontare la redditività degli hotel e di analizzare le performance da questi ottenute in modo neutrale rispetto alle politiche fiscali e di finanziamento perseguite dalle strutture.

“EBITDA shows the percentage of earnings relative to a firm's operating income”<sup>338</sup>. Sostanzialmente l'EBITDA è in grado di fornire al Revenue manager un profilo inerente alla capacità della struttura ricettiva di generare degli utili attraverso l'attività tipica della società, ovvero attraverso la sua gestione operativa, al lordo degli interessi, delle imposte, delle componenti straordinarie e degli ammortamenti. Vengono escluse, nel calcolare tale indicatore, tutte le variabili che non possono essere ricomprese tra le attività operative dell'albergo.

L'EBIT (Earnings before Interests and Taxes) è ugualmente un indicatore di bilancio atto a valutare la redditività di un hotel, ma in tal caso, rappresenta il risultato economico, ovvero il reddito operativo aziendale, al lordo degli interessi finanziari e delle imposte.

L'EBIT si differenzia dall'EBITDA perché esso tiene conto anche di tutti gli ammortamenti (amortization) e dei deprezzamenti (depreciation), i quali, per un'attività come quella alberghiera, possono rappresentare dei costi molto ingenti, soprattutto se si tratta di hotel di grandi dimensioni.

$$EBIT = EBITDA - \text{ammortamenti e deprezzamenti}$$

---

<sup>337</sup> Ganchev, Oggie. "Applying value drivers to hotel valuation." *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 41.5 (2000): 78-89.

<sup>338</sup> Skordoulis, Michalis, et al. "The strategic impact of service quality and environmental sustainability on financial performance: a case study of 5-star hotels in athens." *Journal of Risk and Financial Management* 17.10 (2024): 473.

Sostanzialmente, l'EBIT fornisce al management informazioni circa la capacità dell'hotel di offrire servizi ad una tariffa tale che possa coprire il deprezzamento di tutti gli impianti e delle varie immobilizzazioni utilizzate per offrire i propri servizi oltre che i vari accantonamenti. Quindi, la sua utilità si sostanzia nel fatto che esso permette di comprendere la redditività operativa dell'hotel indagato considerando gli investimenti in beni tangibili, come la struttura ricettiva stessa, la zona spa qualora vi fosse, il ristorante...potendo così quantificare il loro impatto sul reddito percepito attraverso la gestione dell'albergo.

Come per l'EBITDA, anche l'EBIT può essere utilizzato da parte del Revenue manager al fine di effettuare un confronto con altre strutture ricettive concorrenti che operano all'interno del medesimo mercato.

Infine, tra gli indicatori di redditività si vuole annoverare il Net Profit Margin, ovvero il margine di profitto netto, poiché indica la "redditività finale o definitiva" dell'albergo dopo che sono state sostenute tutte le spese necessarie per la sua gestione.

Infatti, come si può notare dalla formula sotto esposta, esso considera tutti i costi sostenuti dall'hotel, comprese le imposte e le tasse, i vari costi operativi, gli interessi ed altre spese eventuali.

$$\text{Net Profit Margin} = \frac{\text{profitto netto}}{\text{ricavi totali}} \%$$

Attraverso la formula sopra esposta, il Net Profit Margin, è in grado di spiegare in quale percentuale i ricavi totali prodotti si trasformano in profitto netto. Qualora si ottenga un valore elevato per il Net Profit Margin, ciò sta ad indicare che l'albergo genera un buon ritorno sugli investimenti, indice che la struttura detiene una soddisfacente salute finanziaria. Viceversa, qualora si ottenga un valore piuttosto basso del margine di profitto netto, allora ciò potrebbe indicare che o la struttura potrebbe avere problemi nella gestione dei costi oppure nell'effettuare delle vendite, perciò il Revenue manager dovrà agire su una di queste variabili, oppure su entrambe.

L'analisi degli indici di bilancio ora prosegue con lo studio degli indicatori cosiddetti patrimoniali. Gli indicatori patrimoniali vengono utilizzati da parte del Revenue manager con la finalità di valutare la solidità finanziaria e la struttura del capitale dell'hotel. Fondamentalmente, quindi, questo genere di indicatori aiutano a comprendere se e quanto è equilibrata e sostenibile la situazione economico-finanziaria dell'albergo del medio-lungo termine.

In particolare, gli indicatori di bilancio patrimoniali consentono al Revenue manager di effettuare un'analisi volta a:

- Valutare la capacità della struttura ricettiva di far fronte ai propri debiti;
- Indagare il rapporto che intercorre tra capitale proprio e il capitale di terzi, ovvero comprendere quanto la struttura viene a dipendere dai finanziamenti effettuati da soggetti esterni;
- Valutare l'equilibrio tra attivo e passivo del bilancio di esercizio;
- Monitorare e valutare la composizione del patrimonio in possesso dell'hotel, ovvero gli immobili, svariate immobilizzazioni ed attrezzature, diverse tipologie di crediti...

Il primo indicatore patrimoniale che si andrà ad esporre è l'indice di elasticità degli impieghi.

Tale indice viene ad essere calcolato con la seguente formula:

$$\text{Indice di elasticità degli impieghi} = \frac{\text{attivo circolante}}{\text{totale impieghi}} \%$$

L'indice di elasticità degli impieghi esprime perciò la capacità dell'hotel di rispondere in modo tempestivo alle possibili variazioni che potrebbero intervenire nelle condizioni di mercato, come ad esempio, dei possibili aumenti nei prezzi.

L'attivo circolante ricomprende al suo interno le rimanenze di magazzino, i crediti a breve termine ovvero con scadenza inferiore ai dodici mesi, ed infine la liquidità come il denaro in cassa, i fondi depositati nei conti correnti, gli assegni...

Matematicamente, quindi, più l'indice di elasticità degli impieghi fornirà un risultato elevato, più alta potrà essere ritenuta la reattività dell'albergo nel caso in cui questo dovrà fronteggiare taluni imprevisti. Pertanto, si ritiene molto importante cercare di mantenere il valore di tale indicatore piuttosto elevato.

Complementare all'indicatore appena esposto risulta essere l'indice di rigidità degli impieghi.

$$\text{Indice di rigidità degli impieghi} = \frac{\text{immobilizzazioni}}{\text{totale impieghi}} \%$$

L'indice di rigidità degli impieghi, come esposto nella formula sopra riportata, viene ad essere calcolato effettuando un rapporto percentuale tra il totale delle immobilizzazioni detenute dall'hotel sul totale degli impieghi da questo possedute.

Le immobilizzazioni possono essere di diverso tipo: materiali, immateriali e finanziarie (ovvero crediti, titoli, svariate partecipazioni). La discriminante perché esse possano essere considerate immobilizzazioni è che siano a lungo ciclo di utilizzo ovvero devono essere mantenute all'interno del patrimonio dell'hotel per più di 12 mesi.

Non è possibile fornire un valore ideale che dovrebbe avere l'indice di rigidità degli impieghi, tuttavia, si ritiene che esso dovrebbe essere piuttosto basso per evitare che la struttura degli impieghi risulti essere eccessivamente rigida.

Sempre utilizzato per osservare il grado di elasticità o rigidità della struttura degli impieghi può essere calcolato l'indice di elasticità globale.

$$\text{Indice di elasticità globale} = \frac{\text{attivo circolante}}{\text{totale immobilizzazioni}}$$

Come riportato nella formula sopra evidenziata, l'indice di elasticità globale viene ad essere espresso attraverso il rapporto tra attivo circolante ed il totale delle immobilizzazioni di proprietà dell'hotel. L'elasticità ottimale di un'azienda ovviamente dipende dal settore all'interno del quale opera la stessa. Tuttavia, nel caso che ci compete, trattasi di hotel, ovvero business che si propongono di vendere servizi. Per tale ragione, si ritiene che l'impresa debba risultare molto elastica poiché ciò sta a significare che essa è in grado di adattarsi a possibili cambiamenti che potrebbero intervenire nelle condizioni di mercato entro cui si opera. Viceversa, qualora la struttura ricettiva, una volta effettuata l'analisi dell'indice di elasticità globale dovesse risultare troppo rigida, ovvero con una bassa elasticità, ciò potrebbe essere sintomo di possibili problemi strutturali e di gestione delle immobilizzazioni.

Un ulteriore indice patrimoniale che verrà analizzato è l'indice di autonomia finanziaria (IAF).

$$\text{Indice di autonomia finanziaria} = \frac{\text{capitale proprio}}{\text{totale finanziamenti}} \%$$

L'indicatore sopra esposto, come evidenziato dalla relativa formula, si ottiene dal rapporto tra capitale proprio e il totale dei finanziamenti che sono stati accesi dall'hotel. Il totale dei finanziamenti ricomprende al suo interno il totale delle passività dell'albergo ed il suo patrimonio netto. Tale indice si propone quindi di esprimere il grado di solidità patrimoniale della struttura ricettiva.

È possibile dedurre la solidità patrimoniale dell'hotel in quanto da tale rapporto è possibile comprendere se gli investimenti sono stati per lo più finanziati da capitale di rischio e mezzi propri o invece da capitale di terzi.

Infatti, non esiste un valore ottimale per tale indice, è il Revenue manager, che attraverso l'analisi degli indicatori proposti, nel loro complesso, può comprendere se il grado di autonomia finanziaria possa essere ritenuto soddisfacente o meno. "It is important to note that these indicators alone do not provide all the information about the financial health of a company, necessitating further and deeper analysis"<sup>339</sup>.

Le informazioni ottenibili dall'indice di autonomia finanziaria possono essere ricavate, in modo indiretto, anche tramite l'utilizzo dell'indice di dipendenza finanziaria (IDF), per il quale si offre la formula di seguito:

$$\text{Indice di dipendenza finanziaria} = \frac{\text{capitale di terzi}}{\text{totale finanziamenti}} \%$$

Infatti, se prima a denominatore veniva inserito il capitale proprio, ora viene inserito il capitale di terzi, formato dalle passività consolidate e da quelle correnti, con la finalità di indagare la quota di capitale investito finanziato tramite il debito.

L'ultimo indicatore di bilancio di tipo patrimoniale che verrà studiato è il Rapporto tra il capitale di terzi e il capitale proprio (RCT) chiamato anche Rapporto di indebitamento.

$$\text{Rapporto tra il capitale di terzi e il capitale proprio} = \frac{\text{capitale di terzi}}{\text{capitale proprio}}$$

Come può essere dedotto dalla formula matematica utilizzata per calcolare il rapporto tra capitale di terzi e il capitale proprio, l'indice rappresenta quanto l'impresa risulti essere indebitata verso i terzi. Tale controllo ha la finalità di tenere monitorato l'equilibrio aziendale tra l'indebitamento verso terzi e il capitale proprio.

Il prossimo passo nell'analisi degli indicatori di bilancio consiste nell'analisi degli indici di tipo prettamente finanziario di copertura. In particolare, questo tipo di indicatore si propone l'intento di supportare il Revenue manager nel controllo e quantificazione del grado di salute finanziaria della

---

<sup>339</sup> Božić, Katarina, Dražen Bojagić e Kristina Pavlović. "BENCHMARKING FINANZIARIO NEL SETTORE ALBERGHIERO: ANALISI DELL'EFFICIENZA E DELLE PERFORMANCE DEGLI HOTEL NEL CONTESTO DELLA NUOVA REALTÀ ECONOMICA." *Novi Ekonomist* 18.35 (2024).

struttura ricettiva nel lungo termine. Ovvero, compito del management è di verificare che l'hotel sia in grado di ripagare i propri debiti a lungo termine.

Sebbene tali indicatori non si ritengano essere centrali all'interno della pratica di Revenue management vengono esposti nella presente trattazione perché si ritiene possano fornire un supporto alle decisioni che devono essere prese da un manager. Conoscere la situazione finanziaria della struttura ricettiva concede al management di effettuare scelte più efficienti e soppesate.

Tra gli indicatori che possono essere annoverati in questa categoria si ritrova l'indice di auto copertura delle immobilizzazioni (IAC).

$$\text{Indice di auto copertura delle immobilizzazioni (IAC)} = \frac{\text{capitale proprio}}{\text{immobilizzazioni}}$$

L'indice di auto copertura delle immobilizzazioni fornisce informazioni circa la capacità dell'albergo di coprire completamente le immobilizzazioni in suo possesso attraverso il capitale proprio.

Matematicamente, qualora l'indicatore assumesse un valore pari ad uno, ciò starebbe a significare che le immobilizzazioni detenute dall'hotel sono interamente coperte con il capitale proprio; qualora, invece, da tale rapporto risultasse un valore inferiore ad uno si ritiene importante un'analisi atta alla comprensione di come vengono finanziate le immobilizzazioni, se da debiti a lungo termine o a breve termine, ciò con la finalità di prevenire possibili squilibri finanziari in capo alla struttura ricettiva.

A supporto dell'analisi sopra esposta, può essere calcolato l'indice di copertura delle immobilizzazioni con passività consolidate (ICIPC).

$$\begin{aligned} &\text{Indice di copertura delle immobilizzazioni con passività consolidate (ICIPC)} \\ &= \frac{\text{passività consolidate}}{\text{immobilizzazioni}} \end{aligned}$$

Le passività consolidate rappresentano i debiti a medio-lungo termine accesi da parte della struttura ricettiva che vengono utilizzati come finanziamenti. L'indice di copertura delle immobilizzazioni con passività consolidate viene utilizzato per conoscere in che grado le immobilizzazioni appartenenti all'hotel sono coperte da finanziamenti a medio-lungo termine.

Un ultimo indicatore, molto interessante da utilizzare come supporto alla pratica di Revenue management è il Debt Service Coverage Ratio (DSCR).

$$\text{Debt Service Coverage Ratio (DSCR)} = \frac{\text{EBITDA}}{(\text{quota capitale} + \text{interessi})}$$

Il Debt Service Coverage Ratio viene impiegato da parte del management per operare un'analisi della capacità della struttura ricettiva di far fronte ai propri debiti, composti per l'appunto dalla somma tra quota capitale ed interessi, attraverso l'utilizzo dei propri ricavi operativi caratteristici.

L'indicatore proposto è molto utile per valutare la stabilità finanziaria in cui si trova la struttura ricettiva e conseguentemente per effettuare delle opportune analisi sulla sua capacità di onorare e ripagare i propri obblighi finanziari.

Al fine di fornire una discriminante numerica su cui basarsi, qualora il Debt Service Coverage Ratio assuma valori superiori ad uno ciò sta a significare che la salute finanziaria della struttura è buona, poiché esso percepisce sufficienti ricavi per ripagare i propri debiti. All'opposto, qualora l'indicatore assuma valori inferiori ad uno, è necessario apportare modifiche alla gestione dell'hotel poiché esso non è in grado di onorare i propri debiti.

“Financial performance measures offer valuable information about the condition and status of a business in financial terms”<sup>340</sup>. La valutazione finanziaria di una struttura ricettiva, da effettuare attraverso gli indicatori esposti fino ad ora (e potrebbero esserne utilizzati ulteriori non presentati nella presente trattazione) è un processo estremamente complicato. Infatti, per effettuare un'accurata e significativa analisi finanziaria devono essere approfonditi molteplici indicatori, i vari aggregati che li compongono e soprattutto i risultati da essi ottenuti. In particolare, gli output ottenuti da tale processo di osservazione devono essere valutati nel loro insieme ed in vari periodi temporali, come già esposto all'interno del capitolo. “As a result, new system that place financial measures as one dimension of the decision-making process and that incorporate financial measures with operational measures of performance have emerged”<sup>341</sup>.

Ovviamente esistono diverse tipologie di indicatori, che essi si propongano di raccontare la situazione finanziaria o reddituale della struttura ricettiva, fornendo informazioni in merito allo stato di salute oltre che indicare al Revenue manager la via da percorrere perché la struttura giunga al successo.

Sebbene gli indicatori esposti nel presente capitolo siano maggiormente improntati all'analisi interna della struttura ricettiva, essi possono essere impiegati anche per effettuare una valutazione

---

<sup>340</sup> Zigan, Krystin e Dia Zeglat. "Risorse immateriali nei sistemi di misurazione delle performance del settore alberghiero". *Facilities* 28.13/14 (2010): 597-610.

<sup>341</sup> Haktanir, Mine e Peter Harris. "Pratiche di misurazione delle performance in un contesto alberghiero indipendente: un approccio basato su casi di studio". *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 17.1 (2005): 39-50.

dell'ambiente economico esterno presente nel mercato. "Financial benchmarking is usually conducted by analyzing the financial statements or key financial ratios of selected companies"<sup>342</sup>.

L'importanza di effettuare una valutazione combinata dell'ambiente interno ed esterno è importantissima per prendere delle decisioni adeguate concernenti la strategia aziendale implementata.

Gli indicatori utilizzati per valutare le performance interne dell'albergo, che esse siano di tipo finanziario o non-finanziario, sommati all'analisi del mercato competitivo esterno, consente al Revenue manager la possibilità di delineare strategie soppesate e coerenti con le caratteristiche della struttura ricettiva e del contesto in cui si trova ad operare.

"Moreover, given the wide use of SWOT analysis by hoteliers, which involves the analysis of both economic and organisational variables, it would appear that any appropriate framework of hotel performance would need to incorporate both economic and organisational specific factors"<sup>343</sup>.

L'analisi combinata di indicatori atti all'analisi interna, come ad esempio l'ADR ed il RevPAR, con quelli proposti per analizzare il mercato di riferimento, come il Fair Market Share, permette al Revenue manager di definire delle strategie più adeguate e precise.

Conoscere il mercato entro cui l'hotel si trova a competere rende più facile operare delle scelte inerenti all'ottimizzazione dei prezzi, poiché si conoscono le tariffe proposte dai competitor; rende la segmentazione dei clienti più efficiente giacché si è a conoscenza delle proposte delle strutture ricettive rivali più apprezzate dai clienti e conseguentemente permette una definizione strategica delle proprie risorse, in particolare delle camere. "Additiuonally, financial benchmarking can serve as a tool for setting realistic goals, tracking progress over time, and directing resources to areas that require improvement to achieve desired outcomes"<sup>344</sup>.

Fondamentalmente, sebbene taluni degli indicatori proposti possano sembrare estranei al mondo del Revenue management, il loro utilizzo ed integrazione nelle pratiche proposte, sono in grado di ottimizzare i ricavi, obiettivo di un Revenue manager e rendere più competitivo un hotel nel mercato.

---

<sup>342</sup> Božić, Katarina, Dražen Bojagić e Kristina Pavlović. "BENCHMARKING FINANZIARIO NEL SETTORE ALBERGHIERO: ANALISI DELL'EFFICIENZA E DELLE PERFORMANCE DEGLI HOTEL NEL CONTESTO DELLA NUOVA REALTÀ ECONOMICA." *Novi Ekonomist* 18.35 (2024).

<sup>343</sup> Phillips, Paul A. "Sistemi di misurazione delle prestazioni e hotel: un nuovo quadro concettuale" *International Journal of Hospitality Management* 18.2 (1999): 171-182.

<sup>344</sup> Božić, Katarina, Dražen Bojagić e Kristina Pavlović. "BENCHMARKING FINANZIARIO NEL SETTORE ALBERGHIERO: ANALISI DELL'EFFICIENZA E DELLE PERFORMANCE DEGLI HOTEL NEL CONTESTO DELLA NUOVA REALTÀ ECONOMICA." *Novi Ekonomist* 18.35 (2024).

Oggigiorno, le tecnologie utilizzate a supporto del processo di Revenue management, come i gestionali e i vari applicativi hanno reso il processo di raccolta dei dati e di analisi degli stessi molto più semplice e veloce.

La possibilità di ottenere in modo quasi immediato le informazioni ottenute dagli indicatori esposti nel presente capitolo permette al management un loro monitoraggio costante nel tempo, rendendo ancora più celere la correzione della strategia implementata, qualora necessario.

Un rallentamento del processo di analisi potrebbe costare alla struttura ricettiva la perdita del vantaggio competitivo ottenuto. Con ciò si vuole sottolineare, ancora una volta, l'enorme supporto che la tecnologia offre alle pratiche di Revenue management. La semplificazione del processo è essenziale per offrire rapidità di azione ed efficienza gestionale.



## CONCLUSIONI

In base a quanto esposto nel corso della presente trattazione, è possibile dichiarare con estrema certezza che la figura del Revenue manager ha assunto nel tempo una grande importanza, che ancora oggi continua a detenere.

Il Revenue management, può essere definito come un insieme di complesse pratiche che possono essere implementate, e si ritiene debbano esserlo, in una struttura ricettiva con la finalità di configurare una gestione strategica dell'offerta alberghiera.

Nel corso del primo capitolo "Definizione del Revenue management" è stata esposta la storia della sua definizione nel corso del tempo, cosicché si è potuto comprendere come l'istituzione di tali tecniche da parte delle compagnie aeree americane nasca dalla necessità di ricercare un metodo da utilizzare per settori, appunto come quello aereospaziale, in cui le risorse sono limitate e altamente deperibili oltre che essere sottoposti a grandi fluttuazioni della domanda, dettata dalla loro elevata stagionalità.

In un tale contesto, da una prima fase embrionale, il Revenue management ha saputo evolversi nel tempo, incontrando il gradimento da parte di altri settori come quello ricettivo, diventando oggi, oltre che un efficiente strumento di pricing, un vero e proprio approccio integrato che racchiude al suo interno il pricing dinamico, la gestione dell'inventario (ovvero le camere nel caso che ci compete), la previsione della domanda e la segmentazione del mercato.

Proprio a causa della sempre crescente competitività del contesto turistico-alberghiero, dettato prevalentemente dalla globalizzazione e dalle sempre più veloci innovazioni tecnologiche, la gestione operativa di un albergo è divenuta via via sempre più complessa. In tale contesto, l'adozione ed implementazione delle pratiche di Revenue management è divenuto oggi giorno essenziale per un hotel, se questo desidera competere nel proprio settore e conseguentemente prosperare.

Il Revenue management, divenuto oggi uno strumento imprescindibile nel contesto alberghiero, e non solo, è stato affrontato nella presente trattazione indagando ogni sua variabile ed i vari step necessari per la sua corretta implementazione.

Nel secondo capitolo, "Identificazione delle variabili chiave" si è proceduto all'analisi delle variabili principali che lo compongono ovvero la domanda, i ricavi ed il pricing.

In particolare, si è compreso come, di fatto, la domanda di servizi proveniente dai potenziali turisti sia di fatto molto variegata poiché, sebbene il bisogno essenziale sia la ricerca di un alloggio dove pernottare, essi possono desiderare alberghi molto diversi tra loro a seconda delle necessità che essi esprimono. Sarebbe infatti improponibile che un unico hotel sia in grado di soddisfare le esigenze di

ogni tipologia di ospite, pertanto si opera una segmentazione della clientela, così da selezionare una o talune tipologie di cliente. In tal modo, attraverso la segmentazione del mercato, è possibile procedere alla specializzazione della propria offerta con la finalità di soddisfare appieno una nicchia dell'intero mercato.

La segmentazione del mercato può risultare un procedimento ostico, poiché essa può essere effettuata in base a molteplici variabili che talvolta potrebbero risultare essere in conflitto le une con le altre. Tuttavia, resta un passaggio essenziale per procedere all'implementazione delle tecniche di Revenue management.

Una volta identificati i segmenti di mercato che l'albergo desidera servire, è possibile scegliere e fornire, alcuni servizi aggiuntivi che caratterizzino la propria offerta, ciò con la finalità di accedere ad un vantaggio competitivo improntato sulla differenziazione del servizio offerto e ad un posizionamento settoriale competitivo e remunerativo.

Nell'ambito delle ricerche ed analisi dell'ambiente competitivo, dei segmenti di mercato da servire, della miglior localizzazione...che vengono effettuate da parte del Revenue manager, ovvero atte alla ricerca e raggiungimento di un vantaggio competitivo, sono stati esposti degli strumenti che possono essere utilizzati proprio per raggiungere tal fine. Tali strumenti sono la PEST analysis, l'analisi delle cinque forze di Porter ed infine l'analisi S.W.O.T. Chiaramente questi non sono gli unici strumenti a disposizione del Revenue manager, tuttavia si sono ritenuti meritevoli di attenzione.

In particolare, è stata evidenziata l'utilità dell'analisi PEST nel valutare l'ambiente competitivo, esterno in cui opera, o si troverà ad operare, l'albergo. L'analisi PEST viene effettuata attraverso la scomposizione di quattro fattori (i quali compongono appunto l'acronimo PEST) che mirano a spiegare come, e con che forza, tali variabili agiscono sulla struttura ricettiva. I fattori presi in esame sono quelli politici, economici, sociali e tecnologici.

Anche l'analisi di Porter si propone di valutare l'ambiente competitivo, ma viene effettuato attraverso il modello della concorrenza allargata. Tale modello si propone di aiutare il management ad ideare una strategia competitiva che agisca nel lungo periodo. Per comprendere l'ambiente competitivo in cui l'hotel opera vengono indagate cinque forze, ovvero: il potere contrattuale dei fornitori, il potere contrattuale dei clienti, la minaccia dei prodotti sostitutivi, la minaccia dei nuovi entranti ed infine la rivalità tra le imprese esistenti. Tale modello, mirando alla definizione di una strategia di lungo periodo, deve essere rivisto e ridefinito qualora intervengano dei mutamenti in una delle forze menzionate o su come queste agiscano sull'albergo.

Infine, l'analisi S.W.O.T, attraverso l'approfondimento dei punti di forza e di debolezza della struttura ricettiva, oltre che delle minacce ed opportunità presenti dell'ambiente competitivo in cui

opera, si propone di ricercare la migliore strategia possibile per la realtà alberghiera presso cui viene utilizzata. La presente analisi, infatti, si distingue dalle precedenti perché non si ferma all'analisi dell'ambiente competitivo, o meglio, per poter essere predisposta per la delineazione di un'adeguata strategia, tiene conto anche delle problematiche ed opportunità derivanti dalla gestione interna della struttura ricettiva.

Da quanto riscontrato nel processo di analisi delle tecniche sopra esposte, si può concludere che procedere ad un'analisi del business integrata alla scansione dell'ambiente esterno può essere effettuata in modo più efficiente qualora si integrino tra loro l'analisi PEST, S.W.O.T. e di Porter. Infatti, in tal modo è possibile ideare una strategia efficiente superando taluni limiti intrinseci di ognuna delle tecniche citate.

Sempre con la finalità di raggiungere un vantaggio competitivo attraverso la differenziazione della struttura ricettiva rispetto a quella dei competitor, si è compreso come, una variabile chiave in tal senso sia l'introduzione di taluni servizi aggiuntivi oltre al pernottamento. Infatti, introdurre nella propria proposta di business dei servizi, che possono essere forniti direttamente dalla struttura oppure tramite convenzioni con operatori esterni alla stessa, è il miglior modo per attrarre i potenziali clienti. Personalizzare l'offerta proposta dalla struttura ricettiva le permette di ottenere un vantaggio competitivo per differenziazione. Ovviamente, i servizi che si è scelto di introdurre vengono ad essere individuati attraverso l'analisi della domanda del segmento di mercato che si è scelto di servire. Conseguentemente, qualora sia stata effettuata un'efficiente analisi della domanda, sia stato progettata l'offerta da proporre al cliente in modo adeguato rispetto ai bisogni e desideri che questo presenta, allora sarà possibile ottenere un vantaggio competitivo che porti alla massimizzazione dei ricavi, obiettivo principale delle tecniche di Revenue management.

I ricavi sono al centro dell'attenzione per un Revenue manager, sono l'obiettivo nei confronti del quale viene definita la strategia aziendale. Infatti, è proprio grazie ai ricavi che è possibile far fronte ai costi operativi per fornire i servizi per i clienti e più, auspicabilmente, qualche profitto da reinvestire per il miglioramento della struttura ricettiva.

Come ampiamente discusso nel corso della presente trattazione, il metodo migliore per aumentare i ricavi di una struttura è attraverso la discriminazione tariffaria, la quale, attraverso la comprensione della rigidità o elasticità della domanda di un potenziale cliente, permette di poter applicare ai servizi offerti un prezzo equo. Tuttavia, esistono ulteriori formule, o meglio clausole, che possono essere aggiunte alla tariffa richiesta e che permettono all'hotel di mettersi al riparo da possibili perdite e che

consentano di spalmare gli introiti durante il periodo dell'anno nonostante, tipicamente, questi si concentrino prevalentemente nei periodi di alta stagione.

La prima clausola esposta è stata l'applicazione delle tariffe non rimborsabili, attraverso le quali, qualora il cliente decida di cancellare o modificare la prenotazione, oppure di non presentarsi presso la struttura, allora egli sarebbe tenuto comunque al pagamento, per intero, della tariffa prestabilita. In tal modo, l'hotel è in grado di coprirsi da possibili perdite, anche perché, essendo il numero di camere predefinito, egli perderebbe anche la possibilità di vendere la camera ad un nuovo cliente nell'immediato.

La necessità di applicare questa tipologia di clausola alla tariffa richiesta per la prestazione del servizio è il fenomeno del No-show. Tale situazione si presenta quando un cliente, nonostante abbia effettuato la prenotazione presso la struttura ricettiva, non si presenta senza alcun preavviso. Ovviamente, la scelta sul se applicare o meno la clausola di non rimborsabilità alle tariffe richieste è a discrezione del Revenue manager, soprattutto perché sebbene possa apportare dei vantaggi, soprattutto in termini economici, al contempo potrebbe procurare degli svantaggi, soprattutto per quanto riguarda la soddisfazione dei clienti.

Qualora invece il Revenue manager voglia cercare di "spalmare" le entrate nel corso dell'anno, con il fine di ottenere una prevedibilità finanziaria più stabile, potrebbe decidere di introdurre i pagamenti anticipati dei pacchetti proposti, a fronte di un qualche sconto od agevolazione per il cliente. In tal modo, la struttura otterrà introiti anche in periodi in cui vi è una scarsa affluenza di clienti, avrà conseguentemente il beneficio di ottenere una gestione finanziaria più stabile nel tempo e sarà d'aiuto per il Revenue manager per prevedere la domanda futura e conseguentemente, se necessario, effettuare degli accorgimenti sulla strategia implementata.

Compito del Revenue manager, per raggiungere l'obiettivo della massimizzazione dei ricavi, è certamente quello di prevedere correttamente la domanda futura, scovare il segmento di mercato corretto per il business offerto, effettuare una corretta discriminazione tariffaria e applicarvi adeguate clausole per mettersi al riparo da future perdite o per distribuire i proventi dell'attività nel corso dell'anno amministrativo. Tuttavia, tali obiettivi non possono essere raggiunti qualora egli non comprenda come soddisfare i propri clienti, perché è solo in tal modo che la struttura ricettiva può prosperare nel futuro ed ottenere ricavi.

Un'altra delle variabili principali all'interno delle pratiche di Revenue management, come visto è il pricing. Il prezzo, e conseguentemente la discriminazione tariffaria assume tanta importanza perché

è l'unico elemento del marketing mix che agisce sui ricavi ed oltretutto è modificabile molto rapidamente da parte del Revenue manager.

Per ottenere il prezzo da proporre al pubblico non è sufficiente desumerlo dall'incontro tra la domanda e l'offerta, anzi è un processo molto complesso. Come visto, esso viene a variare a seconda del segmento di clientela che si vuole servire, dalla sua propensione di spesa. Un hotel, a fronte dell'offerta di servizi di fascia diversa, propone ai potenziali clienti diverse tipologie di tariffa ovvero effettua una discriminazione tariffaria. In tal modo, clienti dissimili che richiedono servizi diversi, contribuiranno in modo diversificato ai profitti percepiti da parte della struttura ricettiva.

Infatti, nella definizione del prezzo da richiedere al cliente, il Revenue manager deve tenere conto sia delle caratteristiche proprie della tipologia di acquirente che si desidera servire ma anche dei costi che devono essere sostenuti per la fruizione del servizio stesso e delle dinamiche che intercorrono nel mercato in cui si opera. Pertanto anche questa variabile, estremamente complessa, avrà un grande impatto sulla strategia implementata presso l'albergo da parte del Revenue manager.

Le innovazioni tecnologiche intervenute negli ultimi decenni, in particolare l'introduzione di internet e dei social media, hanno reso la definizione tariffaria da un lato molto più semplice poiché il Revenue manager è in grado di raccogliere dati direttamente dal mercato, dall'altro lato è divenuta molto più complessa a causa dell'inasprimento della concorrenza e della possibilità offerta ai potenziali clienti, grazie a vari portali presenti in internet, di confrontare direttamente molte più strutture e scovare possibili offerte. Pertanto, oggi si parla di Pricing dinamico poiché la definizione del prezzo richiede continue modifiche e accorgimenti a seconda dei cambiamenti che intervengono nelle fluttuazioni della domanda e nelle relazioni intercorrenti con i competitor.

È stato ampiamente dimostrato come oggi l'attività ricettiva, e conseguentemente le pratiche di Revenue manager, siano divenute estremamente complesse. Pertanto, a supporto della gestione delle pratiche studiate nel corso della trattazione, sono stati introdotti degli strumenti tecnologici e degli indicatori che fungono da sostegno al management.

Un hotel che compete nel mercato, nell'epoca attuale, necessita di software, database ed in generale della raccolta di dati e della loro successiva analisi e manipolazione per effettuare scelte soppesate ed efficienti. Negli ultimi decenni la spinta tecnologica e le innovazioni ad essa conseguenti sono state di enorme aiuto per la gestione e l'utilizzo strategico dei dati raccolti, internamente ed esternamente all'attività indagata.

Nel terzo capitolo, “La raccolta dei dati e i software”, è stato ampiamente sottolineato come l’informazione, ottenuta attraverso la raccolta ed interpretazione dei dati, consenta al Revenue manager di definire strategie efficienti e di poterle attuarle, in modo repentino, qualora dovessero intervenire dei mutamenti nell’ambiente competitivo in cui si trova a concorrere l’hotel.

Le nuove tecnologie, in particolare i software creati ad hoc e i portali presenti su internet, consentono un’immediata analisi dei dati ottenuti ed una conseguente modifica delle tariffe applicate alle prenotazioni, rendendo così le tecniche di pricing estremamente dinamiche. In tal modo, un hotel è in grado di anticipare le fluttuazioni della domanda e variare costantemente i prezzi così da aumentare le prenotazioni e conseguentemente i profitti percepiti. I dati, e le informazioni da essi ottenuti sono la linfa vitale di cui si nutre un moderno sistema di Revenue management e i vari comparti che lo compongono.

La previsione della domanda futura viene effettuata attraverso l’utilizzo di dati provenienti dalle prenotazioni per il periodo attuale, ma anche attraverso delle proiezioni effettuate grazie all’archivio di dati storici. L’incrocio di questi dati, oltre ad essere utilizzati per effettuare un pricing dinamico, come già detto, viene ad essere di grande aiuto anche per quanto concerne l’approvvigionamento e la gestione del personale. Infatti, se un hotel è a conoscenza dell’affluenza di pernottamenti per il prossimo futuro, sarà in grado di effettuare la corretta quantità di ordini per quanto concerne il cibo ed in generale il mondo degli approvvigionamenti. Inoltre, tale informazione ha una diretta influenza sull’assunzione del personale poiché il settore turistico, essendo tipicamente sottoposto a grandi fluttuazioni della domanda dovuta alla stagionalità, ricerca comunemente lavoratori stagionali.

Per un hotel, e per un Revenue manager, ottenere informazioni in merito alla domanda futura, gli concede l’opportunità di operare un’efficiente gestione dei costi e conseguentemente ciò porterà ad un incremento dei profitti.

Le tecnologie implementate in ambito alberghiero offrono oggi un enorme supporto anche per quanto concerne la segmentazione del mercato. Il poter archiviare e manipolare i dati sulle abitudini di spesa, sui bisogni e necessità dei potenziali clienti consente al Revenue manager di attingervi per comprendere meglio come articolare le strategie da implementare ed ottenere informazioni circa i mutamenti che intercorrono nei desideri mostrati dai clienti.

Le innovazioni intervenute nel campo tecnologico hanno poi reso più agevole la gestione della disponibilità delle camere. Infatti, i nuovi gestionali permettono di automatizzare la calendarizzazione dei pernottamenti e per di più, l’ottenere informazioni circa il numero di clienti appartenenti ad un determinato segmento che tipicamente prenota in determinati periodi dell’anno, fornisce essenziali

informazioni al Revenue manager per ottimizzare, nel futuro, la gestione della disponibilità delle camere d'albergo.

Si vuole sottolineare nuovamente come di fatto il bacino di dati ed informazioni a cui un Revenue manager possa attingere sia limitato. Per l'archiviazione dei dati e per la loro manipolazione e l'utilizzo dei vari gestionali, l'hotel dovrà sostenere dei costi, che in taluni casi possono risultare piuttosto elevati. Pertanto, si dovrà operare una scelta su quali dati conservare, sul relativo arco temporale e su quali gestionali utilizzare altrimenti, a causa dei costi che dovranno essere sostenuti, si potrebbero corrodere i ricavi marginali percepiti grazie all'introduzione delle nuove tecniche discusse.

Tutte queste tecnologie creano, nel loro insieme, i moderni Revenue Management Systems (RMS) che, grazie all'utilizzo di algoritmi statistici predittivi sono in grado di ottimizzare l'efficacia delle strategie tariffarie proposte da un Revenue manager.

Questi nuovi sistemi, inoltre, consentono al management di ottenere informazioni circa le performance dell'hotel, approssimativamente in tempo reale, cosicché essi possano intervenire quasi istantaneamente ed operare un pricing dinamico.

La necessità di introdurre, all'interno del contesto delle pratiche di Revenue management, le sopracitate innovazioni tecnologiche deriva anche dal fenomeno della globalizzazione e della digitalizzazione. La globalizzazione, assieme alla digitalizzazione, hanno inasprito notevolmente i livelli di concorrenza presente nel mercato. Un potenziale cliente è oggi in grado di selezionare l'hotel per le proprie vacanze in autonomia scegliendo tra migliaia di offerte.

Pertanto, le innovazioni tecnologiche hanno comportato sia dei vantaggi che degli svantaggi per il comparto turistico. Concedono ad un Revenue manager di effettuare scelte più efficienti, di reperire ed archiviare facilmente dati provenienti dall'hotel, dal mercato o dal web, di automatizzare molti processi interni come la discriminazione tariffaria e molto altro... tuttavia dall'altro lato della medaglia si ritrova un inasprimento della concorrenza, la possibilità di essere hackerati, l'essere sottoposti a maggiori valutazioni da parte dei clienti nel web...

Sebbene si ritenga che in vantaggi superino sicuramente i relativi svantaggi, ciò che è certo è che sia ormai impensabile per un albergatore rinunciare alle innovazioni tecnologiche trattate se desidera competere nel mercato. È oggi inimmaginabile gestire un albergo senza l'introduzione di pratiche di Revenue management e senza l'utilizzo della tecnologia in un mondo interconnesso come quello attuale.

Gli ulteriori strumenti, che sono stati analizzati nel corso della presente trattazione, che possono essere utilizzati dal management per definire strategie più efficienti e porre in essere un sistema di controllo delle performance ottenute dalla struttura ricettiva sono gli indicatori.

Come esposto, esistono molteplici tipologie di indicatori, ma che essi misurino le performance, la redditività, la salute finanziaria o il contesto competitivo in cui opera l'hotel, tutti hanno la finalità comune di operare un controllo sulla gestione della struttura con lo scopo, una volta osservati nel loro complesso, di indicare al Revenue manager la strada verso l'efficienza e la massimizzazione dei profitti. L'utilizzo degli indicatori esaminati, inoltre, è di supporto al management nel comprendere come sia posizionata la realtà imprenditoriale osservata all'interno del mercato in cui questa opera.

Come è stato possibile osservare nel corso del quarto capitolo "Gli indicatori del Revenue management", gli indici proposti sono molti ed oltretutto la lista non è esaustiva, ma si è voluto esporre i più rilevanti.

Non devono essere impiegati necessariamente tutti gli indicatori per effettuare un'analisi rilevante. La scelta deve ricadere su quelli più significativi per il tipo di analisi che intende effettuare il Revenue manager. Essi inoltre, o almeno alcuni, possono essere manipolati per ottenere osservazioni su periodi temporali differenti rispetto all'anno amministrativo.

In particolare, gli indicatori di performance, come ad esempio il RevPAR, vengono impiegati da parte del management per valutare, per l'appunto, le performance raggiunte dall'albergo. Infatti, come si è potuto riscontrare nella lettura della prima parte del quarto capitolo, il focus è rivolto verso la capacità della struttura di attirare clienti, occupare le camere e conseguentemente generare ricavi.

Gli indicatori di performance possono, oltretutto, essere impiegati per effettuare un'analisi delle performance raggiunte dagli hotel rivali. Proprio perché le performance di una struttura non dipendono solo da come viene gestito internamente un hotel, ma anche da come vengono gestite le strutture ricettive che competono all'interno dello stesso mercato, è necessario indagare anche queste ultime.

Il benchmarking è lo strumento principe che può essere utilizzato da parte di un Revenue manager per effettuare una scansione del mercato e dei vari attori che vi competono. Infatti, utilizzando alcuni indicatori tra quelli proposti, è possibile delineare un quadro di riferimento su come operano gli hotel rivali, sulle loro performance, sulle strategie, sulla loro situazione finanziaria. Questo è ciò che significa fare benchmarking, ovvero un'analisi comparativa dell'ambiente competitivo.

Il benchmarking può essere effettuato sia per effettuare un'analisi comparativa di tipo finanziario che non-finanziario, a seconda dell'aspetto che vuole essere indagato da parte del Revenue manager.

Oltre ad effettuare un'analisi comparativa dell'ambiente competitivo, il Revenue manager può utilizzare taluni indicatori, come ad esempio il Market Share con la finalità di misurare la propria quota di mercato, ovvero l'allocazione effettiva di camere vendute rispetto a quella degli hotel competitor.

Infine, si è proceduto all'analisi degli indicatori di bilancio, i quali si propongono di indagare gli aspetti prettamente finanziari.

Grazie alla manipolazione dei dati contenenti nello Stato Patrimoniale, Conto Economico e Rendiconto Finanziario, è possibile effettuare un'analisi attraverso gli indicatori proposti, con la finalità di osservare la salute finanziaria dell'hotel.

Esistono diverse tipologie di indicatori di bilancio, ognuna delle quali si focalizza su una diversa accezione della salute finanziaria della struttura ricettiva. In particolare, vi sono gli indicatori di liquidità e solvibilità che si propongono di osservare la capacità dell'hotel di far fronte ai propri debiti, rispettivamente, nel breve e nel medio-lungo termine; gli indicatori di redditività osservano la capacità dell'albergo di generare ricchezza attraverso, principalmente, la sua gestione caratteristica; gli indicatori patrimoniali si propongono di analizzare l'equilibrio patrimoniale della struttura attraverso l'analisi dei suoi investimenti e finanziamenti.

In conclusione, è innegabile che oggi le pratiche di Revenue management siano essenziali all'interno del contesto turistico-alberghiero. La tecnica ha dimostrato di sapersi adattare ed evolvere nel tempo, a seconda delle necessità espresse dai Revenue manager, dell'innovazione tecnologica, della digitalizzazione.

Oggi il Revenue management è divenuto, più che uno strumento, una filosofia di gestione alberghiera, la quale interconnette al suo interno la stesura di una strategia e tutto ciò che essa comporta, ma richiede anche al Revenue manager la capacità di osservare l'ambiente competitivo e di interpretare i cambiamenti che avvengono nel mercato così da saper anticipare le necessità dei clienti, rendendola una figura insostituibile.

## BIBLIOGRAFIA CITATA E CONSULTATA

- Ampountolas, Apostolos, Gareth Shaw, and Simon James. "Examining the relationships between market indicators and hotel pricing approaches." *Tourism Economics* 27.8 (2021): 1591-1614.
- Andrew, and Schmidgall. *Financial Management for the Hospitality Industry*. Lansing: Educational Institute of the American Hotel & Motel association, 1993. Print.
- Asero, Vincenzo, Rosario D'Agata, and Venera Tomaselli. "ANALISI DI SEGMENTAZIONE DEL MERCATO TURISTICO: MOTIVAZIONI ESCLUSIVE E CONCORRENTI." *RIVISTA ITALIANA DI ECONOMIA DEMOGRAFIA E STATISTICA* (2011): 21.
- Atkinson, Helen e Jackie Brander Brown. "Ripensare gli indicatori di performance: valutare i progressi negli hotel del Regno Unito". *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 13.3 (2001): 128-136.
- Avi, Maria Silvia. "Hotel revenue manager and hotel marketing manager: winning team only with 4 P+ 2." *INTERNATIONAL JOURNAL OF TOURISM AND HOTEL MANAGEMENT* 4.4 (2022): 17-29.
- Avi, Maria Silvia. "Revenue managers in hotels: is revenues focus enough?." *INTERNATIONAL JOURNAL OF TOURISM AND HOTEL MANAGEMENT* 4.2 (2022): 55-74.
- Avi, Maria Silvia. "Room Division Revenue Manager: indicatori di redditività, finanziari e di performance". *AMERICAN JOURNAL OF TOURISM, HOSPITALITY AND EVENT MANAGEMENT* 4.1 (2023): 1-31.
- Badia, Francesco, and Adriana De Carne. "La qualità dei bilanci di sostenibilità nel settore turistico: un focus sulle catene alberghiere." *Eastern Europe and the Mediterranean Basin "Come Back Home"*, Proceedings Book of 2nd UNICARTourism International Conference. IARC-ETQA, 2023.
- Bandalouski, Andrei M., et al. "An overview of revenue management and dynamic pricing models in hotel business." *RAIRO-Operations Research-Recherche Opérationnelle* 52.1 (2018): 119-141.
- Benevolo, and Grasso. *L'impresa Alberghiera Produzione, Strategie e Politiche Di Marketing*. Milano: F. Angeli, 2005. Print.
- Binesh, F., Belarmino, A. & Raab, C. Una meta-analisi sulla gestione delle entrate alberghiere. *J Revenue Pricing Manag* 20, 546–558 (2021).

- Božić, Katarina, Dražen Bojagić e Kristina Pavlović. "BENCHMARKING FINANZIARIO NEL SETTORE ALBERGHIERO: ANALISI DELL'EFFICIENZA E DELLE PERFORMANCE DEGLI HOTEL NEL CONTESTO DELLA NUOVA REALTÀ ECONOMICA." *Novi Ekonomist* 18.35 (2024).
- Buttle, Francis. *Hotel and Food Service Marketing a Managerial Approach*. London: Cassell, 1986. Print.
- Carruthers, Harvey. "Using PEST analysis to improve business performance." *In practice* 31.1 (2009): 37-39.
- Codice del turismo (D.lgs 79/2011)
- Derosas, Giovanni. *Come vendere meglio e guadagnare di più dalle camere del tuo hotel: Strategie e strumenti pratici da applicare nella tua struttura ricettiva*. FrancoAngeli, 2024.
- Desinano, Paolo. *Hotel Revenue Management. Un approccio consapevole: Un approccio consapevole*. FrancoAngeli, 2015.
- Ganchev, Olgie. "Applying value drivers to hotel valuation." *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 41.5 (2000): 78-89.
- Grasso, Franco. *Il revenue management alberghiero. Come aumentare il profitto di un albergo*. HOEPLI EDITORE, 2006.
- Gray, and Liguori. *Hotel and Motel Management and Operations*. 3. Englewood Cliffs: Regent/Prentice hall, 1994. Print.
- Grea, Sergio. *Dentro la crescita dell'impresa. Le analisi SWOT e PAR*. Vol. 81. FrancoAngeli, 2000.
- Haktanir, Mine e Peter Harris. "Pratiche di misurazione delle performance in un contesto alberghiero indipendente: un approccio basato su casi di studio". *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 17.1 (2005): 39-50.
- Ho, Joseph Kim-Keung. "Formulation of a systemic PEST analysis for strategic analysis." *European academic research* 2.5 (2014): 6478-6492.
- Hung, Wei-Ting, Jui-Kou Shang, and Fei-Ching Wang. "Pricing determinants in the hotel industry: Quantile regression analysis." *International Journal of Hospitality Management* 29.3 (2010): 378-384.
- Ivanov, Stanislav e Vladimir Zhechev. "Gestione delle entrate alberghiere: una revisione critica della letteratura." *Turismo: una rivista interdisciplinare internazionale* 60.2 (2012): 175-197.

- Jang, SooCheong e Larry Yu. "Analisi del ritorno sull'investimento alberghiero: un confronto tra aziende alberghiere commerciali e aziende alberghiere-casinò". *Journal of Hospitality & Tourism Research* 26.1 (2002): 38-53.
- Kotler, Philip, et al. *Marketing para turismo*. New York, NY, USA: McGraw-Hill, 2003.
- Locane, Pantaleone Daniele. *Revenue Management Yield Management: Dalle Compagnie Aeree Agli Hotel e Altre Industrie Di Servizi*. Torino: M. Valerio, 2009. Print.
- Mauri, Aurelio G. *Hotel Revenue Management Principles and Practices*. Milano Torino: Pearson, 2012. Print.
- Mauri, Tugnoli, and Tugnoli Pier Vittorio. *Le \*imprese Alberghiere Strategie e Marketing*. Milano: McGraw-Hill, 2004. Print.
- Michaux, Stéphanie. *Le cinque forze di Porter: Comprendere le forze competitive e rimanere in testa alla concorrenza*. 50Minutos. es, 2023.
- Millauer, Thomas, and Matthijs Vellekoop. "Artificial intelligence in today's hotel revenue management: opportunities and risks." *Research in Hospitality Management* 9.2 (2019): 121-124.
- Mitrović, Mladen, Sandra Janković e Gordana Ivanković. "Misurazione delle performance alberghiere: revisione della letteratura". *Qualità e competitività nel settore del turismo e dell'ospitalità* (2016): 250-257.
- Modica, Patrizia, Cristina Landis, and Aldo Pavan. "Yield management e risultati aziendali nelle imprese dell'ospitalità." *Economia Aziendale Online-* 2.1 (2011): 57-64.
- Morelli, Ugo, ed. *Management e qualità nei servizi turistici*. ISEDI, 1988.
- Morelli, Ugo. *Management Delle Imprese Turistiche*. °Milano! ETAS libri, 1995. Print.
- Neves, João C., and Sofia Lourenço. "Using data envelopment analysis to select strategies that improve the performance of hotel companies." *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 21.6 (2009): 698-712.
- O'connor, Peter. "On-line pricing: An analysis of hotel-company practices." *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 44.1 (2003): 88-96.
- Oses, Noelia, Jon Kepa Gerrikagoitia, and Aurkene Alzua. "Modelling and prediction of a destination's monthly average daily rate and occupancy rate based on hotel room prices offered online." *Tourism Economics* 22.6 (2016): 1380-1403.
- Panno, Alessandro. "Misurazione e gestione delle performance nelle piccole imprese del settore dei servizi; evidenze da un campione di hotel italiani." *Measuring business excellence* 24.2 (2020): 133-160.

- Peterson, Robert. "Impatti della deregolamentazione delle compagnie aeree". TR Notizie 315 (2018): 10-17.
- Phillips, Paul A. "Sistemi di misurazione delle prestazioni e hotel: un nuovo quadro concettuale". *International Journal of Hospitality Management* 18.2 (1999): 171-182.
- Porter, Michael E., and Competitive Strategy. "Techniques for analyzing industries and competitors." *Competitive Strategy*. New York: Free 1 (1980).
- Ricci, Jannelli, and Migliaccio. *Profili Gestionali e Contabili Delle Imprese Alberghiere*. Milano: F. Angeli, 2007. Print.
- Skordoulis, Michalis, et al. "The strategic impact of service quality and environmental sustainability on financial performance: a case study of 5-star hotels in athens." *Journal of Risk and Financial Management* 17.10 (2024): 473.
- Smith Jr, Fred L. e Braden Cox. "Deregolamentazione delle compagnie aeree". *L'enciclopedia concisa dell'economia*. Liberty Fund, Inc. (2008).
- Steed, Emmett, and Zheng Gu. "An examination of hotel room pricing methods: Practised and proposed." *Journal of Revenue and Pricing Management* 3 (2005): 369-379.
- Talluri, and Van\_Ryzin. *The \*theory and Practice of Revenue Management*. Boston [etc.: Kluwer academic, 2004. Print.
- Tripodi, Carmine. "Le condizioni di successo delle imprese alberghiere: scelte strategiche e risultati aziendali." (2008).
- Wöber, Karl W. "Studi di benchmarking nel settore del turismo e dell'ospitalità." (2002): 11-22.
- Zigan, Krystin e Dia Zeglat. "Risorse immateriali nei sistemi di misurazione delle performance del settore alberghiero". *Facilities* 28.13/14 (2010): 597-610.

## SITOGRAFIA CITATA E CONSULTATA

- [www.treccani.it](http://www.treccani.it)
- [www.gazzettaufficiale.it](http://www.gazzettaufficiale.it)