



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea
magistrale
in
Amministrazione,
finanza e controllo

Tesi di Laurea

Il Revenue Management negli Hotel

Relatrice

Prof.ssa Maria Silvia Avi

Laureanda

Sofia Alberetti

Matricola 857061

Anno Accademico

2023 / 2024

RINGRAZIAMENTI

Un sentito grazie alla mia relatrice, la Professoressa Avi Maria Silvia, per la sua infinita disponibilità e tempestività di risposta. La ringrazio anche per il delicato supporto morale.

Dedico questo mio traguardo alla mia famiglia, che tiene al mio futuro e alla mia felicità sopra ogni altra cosa. Grazie per non aver mai smesso di credere che ce l'avrei fatta. È con il vostro amore e il vostro aiuto che sono arrivata fino a qui.

Ringrazio di cuore Rachele, Ilaria e Chiara, che mi hanno sostenuta, appoggiando fin da subito la mia decisione di proseguire questo percorso di studi

Infine, un ringraziamento speciale a Luca, per il suo incoraggiamento, per la sua immensa pazienza e per avermi dato la sicurezza necessaria per affrontare con successo questo traguardo accademico.

INDICE

Capitolo 1. Il Revenue Management: condizioni e obiettivi

1.1. Le condizioni per applicare efficacemente il Revenue Management

1.2. Gli obiettivi di Revenue Management

Capitolo 2. Management Control System: Budget delle vendite divisione camere

2.1. Il Management Control System

2.1.1. Focus su prezzo e quantità

Capitolo 3. Hotel Revenue Management System

3.1. Struttura

3.2. RM metriche per la divisione camere

3.2.1. Indici di redditività

3.2.2. Indici finanziari

3.2.3. Indici di performance

3.2.4. Nuove metriche

3.3. RM tools

3.3.1. Pricing tools

3.3.2. Non-pricing tools

3.4. Processo di Revenue Management

3.4.1. Misurazione delle prestazioni di RM system

Capitolo 4. Da Inventory-focus a Customer-focus

4.1. Pricing

4.1.1. Ottimizzazione dei prezzi

4.1.2. Elasticità della domanda

4.2. Customer Value

4.2.1. Customer-centric Revenue Management e Customer Relationship Management

4.2.2. Nonfinancial and Financial Performance Measures

Capitolo 5. Da Tactical-focus a Strategic-focus

5.1. Total Hotel Revenue Management

5.1.2. Metriche di RM: Divisione Spazio Funzionale e Ristorante

Capitolo 6. Outsourcing

6.1. Motivazioni per esternalizzare

6.1.1. Approccio RBV

6.1.2. Approccio TCE

INTRODUZIONE

Quale azienda non vorrebbe affidare la gestione dei ricavi ad un team di professionisti in grado di determinare il momento opportuno per vendere il prodotto giusto al prezzo più vantaggioso, senza compromettere la relazione con il cliente, ma aumentando la sua fedeltà all'organizzazione ed al contempo il profitto aziendale? Tutti questi aspetti sembrano non poter convivere insieme, invece c'è una funzione aziendale che si occupa proprio di questo ed è il Revenue Management.

In questa tesi verrà esaminata la disciplina del Revenue Management all'interno del contesto alberghiero.

Le strutture ricettive sono ambienti distintivi, caratterizzati da una domanda fortemente stagionale, da un inventario altamente deperibile, da una capacità molto limitata e da altre caratteristiche che la rendono una realtà molto complessa dal punto di vista della gestione dei ricavi.

Il team di Revenue Management si occupa di analizzare la domanda, di applicare specifiche tecniche di determinazione dei prezzi, di sviluppare strategie per evitare che le persone alloggino solo nei fine settimana o che non si presentino al check-in e lascino la camera vuota e molto altro. Gli esperti di questa disciplina sono inoltre in grado di esaminare la disponibilità dei clienti di pagare una determinata tariffa e creano strategie per evitare che persone non sensibili ai prezzi abbiano accesso a sconti e agevolazioni riservate ai clienti più sensibili.

In questa tesi sarà sottolineato più volte come il Revenue Management, introdotto nel settore degli hotel verso la fine degli anni '80, abbia subito un forte cambiamento e rappresenta oggi una disciplina con un forte orientamento strategico.

Il sistema di Revenue Management implementato oggi negli alberghi tiene conto di tutti i centri delle entrate, beneficia di software avanzati, è formato da esperti qualificati e possiede dati sempre più precisi.

In questa tesi saranno esaminate con attenzione le metriche utilizzate per monitorare le performance dell'hotel e valutare le prestazioni del Revenue Manager. In particolare, ci concentreremo sugli indici legati alle prestazioni operative della Divisione Camere di un hotel, in quanto ampiamente utilizzati sia internamente, per le dovute considerazioni, sia esternamente per confrontarsi coi competitors. Con l'evoluzione di questa disciplina, nuove metriche verranno sviluppate. Esse saranno in grado di tenere conto delle entrate totali dell'hotel e dei costi associati a ciascun dipartimento.

L'obiettivo finale del Revenue Manager non è più limitato alla massimizzazione dei ricavi del dipartimento che gestisce, ma comprende la massimizzazione dell'intero profitto aziendale.

CAPITOLO 1.

Il Revenue Management: condizioni e obiettivi

1.1. Le condizioni per applicare efficacemente il Revenue Management

Ogni azienda che immette nel mercato un prodotto o servizio si trova ad affrontare una serie di decisioni di vendita fondamentali. Come segmentare i clienti per fornire condizioni e termini di fornitura differenti che riflettono il loro diverso comportamento di acquisto, quali prezzi addebitare a ciascun segmento, come i prezzi dovrebbero essere adeguati a fronte di cambiamenti della domanda o della stagionalità o fattori esterni all'impresa, queste sono solo alcune delle domande che le aziende si trovano a dover fronteggiare¹.

Nata negli anni '70 nell'industria aerea con il nome di Yield Management, la disciplina del Revenue Management si è evoluta fino a diventare oggi lo strumento principale con cui le aziende rispondono a queste domande.

“Yield management is the process of allocating the right type of capacity to the right kind of customer at the right price so as to maximize revenue or yield.” (Kimes, 1989).

Studiando diversi articoli che trattano di questa importante pratica aziendale si evince che essa sia una insieme di “arte e scienza”, si basa cioè su formule matematiche (talvolta anche molto complesse), database, software... ma anche sulla capacità d'analisi e comprensione di queste informazioni e sulla traduzione di queste ultime in strategie.

Il responsabile di questa disciplina, il Revenue Manager, ha il compito di gestire i ricavi al fine di massimizzare il profitto aziendale.

La gestione delle entrate può essere applicata se al contempo sono presenti determinate caratteristiche elencate da Kimes nel suo lavoro del 1989². Procediamo in questa sede ad una elencazione di tali caratteristiche:

¹ Su questo argomento si veda: Talluri K., Van Ryzin G.J. (2004). The theory and practice of revenue management.

² Su questo argomento si veda: Kimes S. E. (1989). The Basics of Yield Management. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 30(3), 14-19.

- **Capacità di segmentare i mercati.** Per poter applicare strategie di RM un'azienda deve essere in grado di segmentare il mercato in base ai fattori che possono influenzare la domanda di quel determinato servizio. "The basic idea is that hotel managers will have different marketing plans for the different types of customers." (Kimes, 1989).

Un meccanismo molto utilizzato per suddividere i clienti è in base al momento dell'acquisto poiché solitamente le persone che prenotano in anticipo sono più sensibili al prezzo, mentre il cliente che aspetta fino all'ultimo minuto per prenotare è generalmente meno sensibile al prezzo. Un'altra metodologia è in base al fatturato che un cliente genera: gli sconti maggiori sono riservati ai clienti più grandi.³

- **Inventario deperibile.** Questo accade ogniqualvolta ad un'azienda rimane capacità invenduta o inutilizzata la quale provoca immediatamente perdite che non possono essere recuperate.
- **Prodotti venduti in anticipo.** I sistemi di prenotazione assicurano all'azienda che le sue capacità saranno utilizzate in futuro, ma quando il prodotto viene venduto in anticipo il gestore non sa se ha fatto un affare o meno: la prenotazione anticipata è infatti spesso associata ad un sconto sul prezzo che l'azienda avrebbe potuto evitare vendendo lo stesso servizio al cliente disposto a pagare di più. Quando si verificano queste problematiche un buon sistema di Revenue Management può essere la soluzione.
- **Domanda fluttuante.** La domanda può variare a seguito di diversi fattori come la stagionalità, l'andamento economico o altro. Quando le fluttuazioni sono legate a eventi prevedibili e consolidati (come la stagionalità per un'azienda del turismo) potrebbero essere incorporate nelle stime della domanda. Questo è un'altro elemento che contribuisce all'applicazione di strategie di Revenue Management.

³ Su questo argomento si veda: Weatherford L. R., Bodily, S. E. (1992). A Taxonomy and Research Overview of Perishable-Asset Revenue Management: Yield Management, Overbooking, and Pricing. *Operations Research*, 40(5). 831-844.

- **Bassi costi marginali di vendita e alti costi marginali di produzione.** Il costo di vendere un'unità aggiuntiva di inventario deve essere basso, ma il costo di produrre un'unità in più dev'essere alto. Questo accade quando un'azienda ha vincoli di capacità e fornire capacità aggiuntiva è una proposta molto costosa. Da quest'ultima caratteristica proposta da Kimes (1989) se ne possono ricavare pertanto altre due: capacità limitata e alti costi dell'aumento della capacità.
- **Capacità limitata.** Ci sono aziende la cui capacità non può essere adattata rapidamente alla domanda. In questo caso si rendono necessarie strategie di gestione della capacità.
- **Alti costi dell'aumento della capacità.** Di fronte ad un aumento della domanda, un'organizzazione potrebbe valutare di aumentare la propria capacità. Un tale tipo di scelta non è però applicabile nel breve periodo. Un secondo aspetto riguarda poi l'ingente esborso finanziario che richiede questa operazione di investimento. Per questo motivo, l'aumento della capacità non viene valutato nella maggior parte dei casi. Sono proprio le aziende che si trovano in questa situazione, parliamo quindi di strutture rigide in un'ottica di breve periodo, che preferiscono utilizzare strumenti di revenue management invece di aumentare la loro capacità per ottenere ricavi più elevati.⁴

Diversi anni dopo, quando questa disciplina iniziava ad essere sempre più conosciuta e studiata, altri autori ripresero gli studi di Kimes. In particolare Aras Sercan, Buyusalvaric Ahmet e Akmesese Halil nella loro pubblicazione “Revenue Management Practices in Hospitality Industry: A Research on Hotels in Konya, Turkey” del 2018 aggiunsero altre due caratteristiche per l'applicazione redditizia di strategie di RM:

⁴ Su questo argomento si veda: Aras S., Buyusalvaric A., Akmesese H. (2018). Revenue Management Practices in Hospitality Industry: A Research on Hotels in Konya, Turkey. *International Journal of Business and Administrative Studies*, 4(2), 45.

- **Overbooking.** Quando i ricavi sono strettamente correlati ai componenti capacità e prezzo, l'utilizzo efficiente della capacità costituisce un'attività importante. Le politiche di sovrapprenotazione si verificano quando i responsabili preferiscono accettare un numero maggiore di prenotazioni anziché subire le perdite dovute ad assenze e cancellazioni (molto comuni nel settore dei servizi). Quando un'azienda soffre già di una capacità limitata, alti costi di aumento della capacità, non può permettersi di perdere capacità a causa di disdette.
- **Dati storici sulle vendite e previsioni.** Il responsabile di RM ha infine bisogno di dati storici sulle vendite, sulla demografia e sulle preferenze dei clienti per poter comprendere il loro comportamento, la loro sensibilità al prezzo, come vengono prese le decisioni di prenotazioni e molto altro.

Un'attenta lettura di tutte queste caratteristiche ci permette di capire che il Revenue Management può efficacemente essere applicato all'industria dell'alloggio.

Gli hotel possono, ad esempio, segmentare i clienti in viaggiatori per piacere o per affari e offrire ai primi camere a prezzi ridotti a condizione che la prenotazione sia fatta con largo anticipo e per i secondi prezzi più alti senza penalità di tempo.⁵

Per quanto riguarda l'inventario deperibile riportiamo le parole di Kimes (1989): "Clearly, hotel rooms are a perishable inventory item. If the room is not sold one night, that room-night is lost forever, and the hotel manager cannot put it into inventory for use at some other time."

Normalmente gli hotel consentono la prenotazione anticipata ed hanno domanda fluttuante dovuta, ad esempio, dalla stagionalità e dal giorno della settimana.

Possiamo poi certamente affermare che un hotel ha un numero limitato di camere ed aggiungerne un'altra è difficile e molto costoso, ma allo stesso tempo non può permettersi perdite da capacità inutilizzata per cui, nella maggioranza dei casi, vengono attuate strategie di overbooking.

Gli hotel possono infine la possibilità di accedere a dati sullo storico dei propri clienti.

Non c'erano pertanto dubbi: il settore alberghiero era adatto per il Revenue Management.

⁵ Su questo argomento si veda: Kimes S. E. (1989). The Basics of Yield Management. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 30(3), 14-19.

Fu così che, sulla scia del successo avuto nelle società aeree, il Revenue Management iniziò ad essere utilizzato all'interno degli hotel verso la fine degli anni '80.⁶

In questo settore i progressi inizialmente fatti furono ben presto bloccati dalle devastanti conseguenze dell'attacco terroristico del 11 settembre 2001. L'intera industria dell'alloggio cadde in una fase di recessione causata da forti cali della domanda. Fu proprio da questo momento difficile che le migliori menti del Revenue Management (come JoAnn Cordary-Bundock, vice presidente senior del revenue management internazionale di Marriott International e Jim Rozell, vice presidente del revenue management per Carlson Hotels Worldwide) riuscirono a capire come adeguare la loro disciplina al nuovo scenario economico: nacque così quella che venne chiamata "Revenue Management's Renaissance". Essi capirono che non era più sufficiente prevedere la domanda ma bisognava gestirla e talvolta crearla. Furono così coinvolte in questa attività altri settori finora considerati separati come il marketing e le vendite. Si passò da una disciplina focalizzata sull'inventario ad una disciplina focalizzata sul cliente. Un'altra idea iniziò poi a diffondersi tra i Revenue Manager degli anni subito dopo l'11/9: bisognava considerare le entrate totali del gruppo.⁷

Le parole di Kimes (1989): "In the case of hotels, yield management is concerned with the number of rooms that should be sold at various rate levels." fanno ben capire come inizialmente il RM fosse concepito solo in riferimento al reparto "Stanze".

Tuttavia l'hotel è composto da diversi dipartimenti: "the Room Division, the Food and Beverage Division and the MOD, an acronym for Minor Operating Department" (Avi, 2022). Non considerare gli altri dipartimenti significava non beneficiare dei flussi di cassa da essi provenienti. Con la rinascita del Revenue Management i responsabili di questa pratica si convinsero dell'importanza di gestire i ricavi di tutte le divisioni dell'hotel per un obiettivo comune che era quello di ottimizzare i profitti dell'intera azienda.⁸

⁶ Su questo argomento si veda: Remy D., Boo H. C., Tee S. (2023). From traditional to new hotel revenue management metrics: an exploratory study on the potential of nrevpar and revpac. *Tourism and Hospitality Management*, 29(2), 221-233.

⁷ Su questo argomento si veda: Cross R. G., Higbie J. A., Cross D. Q. (2009). Revenue Management's Renaissance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(1), 56-81.

⁸ Su questo argomento si veda: Cross R. G., Higbie J. A., Cross D. Q. (2009). Revenue Management's Renaissance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(1), 56-81.

In questa tesi verrà analizzata la disciplina del Revenue Management negli Hotel con particolare riferimento alla Divisione Camere. Gli strumenti e le metriche che verranno approfondite nei successivi capitoli si focalizzerà principalmente su di essa.

1.2. Gli obiettivi di Revenue Management

Il Revenue Manager della Divisione Camere si occupa di gestire i ricavi delle vendite delle stanze al fine di massimizzare il profitto del suo dipartimento.

Sulla base degli studi di Kimes, Ivanoe Stanislav (2014) identificò 8 elementi che il Revenue Manager doveva identificare per poter svolgere il suo lavoro:

- 1) Il **prezzo giusto**. Il prezzo è uno dei fattori direttamente utilizzati nella formula dei ricavi. Per questo motivo esso costituisce il primo elemento su cui i pionieri di questa materia si sono focalizzati per la gestione delle entrate.

“The right price is the price that the customer is willing to pay and the hotel is willing to charge.” (Ivanov, 2014)

Lo studio del pricing delle camere d'albergo è particolarmente difficile a causa delle enormi fluttuazioni della domanda presenti in questo settore che è, per definizione, stagionale. Vanno ulteriormente a complicare la materia i diversi regimi di prezzo di cui è dotato un hotel (pensione completa, mezza pensione, solo pernottamento) e le varie integrazioni o supplementi che può fornire (letto aggiuntivo per bambini, vista mare, attrezzature aggiuntive come aria condizionata, televisione o minibar). Ci sono poi particolari attributi come la città in cui si trova l'hotel, la categoria stellare e le dimensioni, che vanno fin dall'inizio ad influenzare qualsiasi strategia di prezzo.⁹

Inizialmente le politiche di prezzo si basavano sul controllo della capacità (capacity-control RM) ossia venivano predisposte diverse “classi” di prodotti a cui venivano attribuite diverse fasce di prezzo e il controllo sui ricavi veniva attuato assegnando la

⁹ Su questo argomento si veda: Espinet J. M., Saez M., Coenders G., Fluvia, M. (2003). Effect on Prices of the Attributes of Holiday Hotels: A Hedonic Prices Approach. *Tourism Economics: The Business and Finance of Tourism and Recreation*, 9(2), 165-177.

capacità a ciascuna classe. Con la rapida crescita delle tecnologie e di Internet le aziende sono riuscite ad osservare la domanda dei loro prodotti in tempo reale e ad adeguare dinamicamente i loro prezzi in risposta ai cambiamenti nei modelli di domanda. Questa nuova gestione dinamica dei prezzi (Dynamic Pricing) iniziò ad integrare e sostituire il tradizionale RM di controllo della capacità.¹⁰

Nei prossimi capitoli vedremo come l'ampliamento della disciplina del Revenue Management ha portato allo sviluppo di altre strategie di pricing oltre il Dynamic Pricing (le cosiddette "Pricing Tools"), ma anche alla nascita di strategie per la gestione dei ricavi non basate sul pricing (le cosiddette "Non-pricing Tools").

- 2) Il **prodotto giusto**. Il prodotto giusto è quello che soddisfa le 3 caratteristiche elencate da Ivanov (2014) "a) delivers value to the "right" customer by satisfying their needs, wants, requirements, b) reflects the customer's willingness to pay, and c) is profitable for the hotelier." La volontà del cliente di pagare e la redditività del prodotto verranno affrontate nello specifico nei successivi capitoli di questa tesi.

Il valore di un prodotto è quell'insieme di caratteristiche che rendono il prodotto idoneo a soddisfare le esigenze del cliente.

Sugli attributi del prodotto Espinet J. M., Saez M., Coenders G., Fluvia, M. (2003) hanno condotto uno studio sugli hotel spagnoli e catalani che li ha portati ad identificare ben 55 attributi riportati nella Tabella 1.

¹⁰ Su questo argomento si veda: Levin Y., McGill J., Nediak M. (2009). Dynamic Pricing in the Presence of Strategic Consumers and Oligopolistic Competition. *Management Science*, 55(1), 32-46.

Table 2. Complete list of attributes considered.

Town in which hotel is located	Parking place
Star category	Hairdresser
Number of rooms	Outdoor swimming pool
Accepts credit cards	Indoor swimming pool
Special access for disabled	Music or radio in the room
Admits pets	Conference halls
Air-conditioning	Sauna
Satellite TV	Hairdryer in the room
Lift	24-hour service
Cafeteria	Medical care
Shops	Squash
Safe	Telephone in the room
Heating	TV set in the room
Money change	Tennis court
Close to town centre	Simultaneous translation
Discotheque	Video in the room
Located in a historical building	Games and recreational activities
Located in a picturesque building	Casino
Car repair	Recently renovated
Gymnasium	Water and wine included in full board price
Golf	Number of operators including it in their catalogue
Kindergarten	Children's swimming pool
Suites with living room	Restaurant
Garden or terrace	Close to the beach
Bicycle rental	Balcony in the room
Mini golf	View to the sea
Mini-bar in the room	Year of first opening
Park for children	

Tabella 1. Attributi Hotel. Fonte: Espinet J. M., Saez M., Coenders G., Fluvia, M. (2003). Effect on Prices of the Attributes of Holiday Hotels: A Hedonic Prices Approach. *Tourism Economics: The Business and Finance of Tourism and Recreation*, 9(2), 165-177

- 3) **Il canale di distribuzione giusto.** L'hotel può vendere in maniera diretta al cliente oppure tramite agenzie di viaggio che si occupano di predisporre offerte adatte a tutte le tipologie di viaggiatori (ormai sempre più diffuse quelle online, le cosiddette "OTA"), o con sistemi di distribuzione globali (GDS).

È essenziale che il prezzo che il cliente vede sui vari canali e sul sito web dell'hotel sia lo stesso hotel e per ottenere ciò l'hotel deve stabilire a quanto addebitare ai diversi canali di distribuzione in maniera tale che non ci sia percezione di iniquità da parte del cliente. "For example, if an Internet intermediary has a 25% transaction fee and the hotel's rate is \$125, it should offer that Internet intermediary a rate of \$100. In this

way, the customer will see a rate of \$125 when consulting the channel. Some hotel chains (noticeably Intercontinental Hotel Group and Marriott) have instituted lowest rate guarantees in an attempt to reassure customers that the hotel Web site always offers the best rate available.” (Kimes, 2010).

Essere in grado di gestire questi nuovi strumenti IT per la distribuzione del prodotto è oggi diventata un elemento strategico fondamentale per le aziende. Avere confidenza con questi canali è ormai l'unico modo per raggiungere la massa critica di clienti che consente all'hotel di raggiungere un alto livello di occupazione. In questa tipologia di scelta diventa fondamentale la collaborazione tra il Revenue Manager della Divisione Camere e il Marketing Manager. La sinergia tra queste due figure è spesso la chiave per il successo aziendale. Al contrario, i danni che potrebbero emergere da un'azione isolata del responsabile dei ricavi e del responsabile marketing potrebbero non solo rendere vano il loro lavoro ma portare l'azienda verso una sbagliata direzione.¹¹

All'interno della funzione marketing si sta poi sempre di più sviluppando una disciplina che si occupa proprio della gestione multicanale del cliente nata dalla proliferazione dei canali attraverso i quali i clienti possono interagire con le aziende. “Multichannel customer management is the design, deployment, coordination, and evaluation of channels through which firms and customers interact, with the goal of enhancing customer value through effective customer acquisition, retention, and development.” (Neslin S. A., Grewal D., Leghorn R., Shankar V., Teerling M. L., Thomas J. S., Verhoef P. C., 2006).

In questa sede ci limiteremo solo a questo breve accenno a questa disciplina.

- 4) **Il cliente giusto.** “Not all customers are equally profitable for the hotel. Some of them are too costly to serve, i.e., they may have too high requirements which the hotel could not easily and profitably meet, while others are willing to pay too low prices which could hardly cover the hotel's expenses. 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.” (Ivanov, 2014).

¹¹ Su questo argomento si veda: Maria Silvia Avi. (2023). Room Division Revenue Manager: Profitable, Financial and Performance Ratios. *Journal: American Journal of Tourism, Hospitality and Event Management*

Per poter attirare a sé il cliente giusto l'azienda può mettere, ad esempio, dei requisiti minimi di soggiorno durati periodi di eventi particolari (fiere, mostre, ecc..). Questa tecnica si chiama "Length of stay control" ed è particolarmente utilizzata negli hotel per ripararsi dalle perdite derivanti dalle prenotazioni di una notte in periodi di alta domanda.¹²

- 5) Il cliente giusto è quindi collegato al segmento di mercato che l'azienda, nella persona del responsabile marketing, ha deciso di servire. Possiamo pertanto considerare la scelta del **giusto segmento di mercato** un altro elemento che il Revenue Manager deve identificare.

La scelta del segmento di mercato da servire è una decisione strategica che accompagna la costituzione di un'azienda. Non è però escluso che i vertici dell'organizzazione decidano che, per il benessere dell'azienda, sia necessario cambiare segmento di mercato di riferimento. Una transazione di questo tipo è sicuramente accompagnata da modifiche strutturali dell'hotel. È pertanto fondamentale che la proprietà sappia i costi che un intervento di questo tipo comporta per l'azienda. Queste delicate ripercussioni riflettono l'importanza di scegliere attentamente il segmento di mercato sin dall'inizio.¹³

- 6) Il **momento giusto e la giusta comunicazione**. La tempistica riveste un ruolo fondamentale nelle strategie di vendita. "One and the same offer could be perceived differently only on the basis of when it has been made." (Ivanov, 2014). In particolar modo, è la comunicazione di marketing che deve essere trasmessa al momento giusto per ottenere la giusta attenzione del cliente. Se la comunicazione di vendita relativa ad una festività viene fatta troppo presto o troppo vicino alla data in oggetto, le azioni di marketing non produrranno alcun risultato. Il Revenue Manager della Divisione Camere deve individuare gli infallibili periodi dell'anno in cui

¹² Su questo argomento si veda: Ivanov S. (2014). Hotel revenue management: From theory to practice. *Zangador*.

¹³ Su questo argomento si veda: Maria Silvia Avi. (2023). Room Division Revenue Manager: Profitable, Financial and Performance Ratios. *Journal: American Journal of Tourism, Hospitality and Event Management*

implementare una infallibile comunicazione di marketing relativa alle vendite delle camere.

Ivanov (2014) ha sottolineato anche quanto fosse importante studiare il modello di prenotazione del target di clienti: quanto in anticipo prenotano rispetto al check-in è un indicatore chiave per identificare il momento giusto per la giusta comunicazione.

7) **La giusta comunicazione.** La comunicazione di marketing ha una grande influenza sul modo di pensare ed agire dei clienti. Le persone si plasmano e cambiano facilmente idea in base a quello che sentono e vedono. Leggere una recensione negativa, sentire persone insoddisfatte dell'esperienza in hotel, trovare 2 stelle su booking, hanno un impatto devastante nella percezione del servizio sul cliente. “The way information provided on the hotel’s website or how prices are presented (framed) can influence customers’ perceptions about the value they (could) receive from consuming the hotel’s product, and the fairness of the price conditions.” (Ivanov, 2014).

8) **il livello ottimale dei ricavi netti dell’hotel e dell’utile operativo lordo.**

La formula dei ricavi netti consiste nella moltiplicazione tra prezzo e quantità del prodotto al netto delle imposte e delle commissioni.

Nel nostro caso, il Revenue Manager dovrà determinare il prezzo di vendita e il numero di camere per le vendite future. Se il responsabile dei ricavi focalizzasse la sua attenzione solo su questi due elementi, tralasciando ogni altra variabile e ogni relazione con altre parti dell’azienda, indirizzerebbe l’organizzazione verso la strada del fallimento. I ricavi devono essere interpretati necessariamente alla luce dei costi che l’azienda deve sopportare.¹⁴

Ad esempio infatti che attirare clienti troppo costosi da servire andrebbe a diminuire l’utile operativo lordo. L’obiettivo della gestione delle entrate non dovrebbe essere

¹⁴ Su questo argomento si veda: Avi M. S. (2022). Revenue managers in hotels: Is revenue focus enough? *International Journal of Tourism and Hotel Management*, 4, 55-74.

massimizzare le entrate dell'hotel a tutti i costi, ma raggiungere il livello di entrate che consente di massimizzare l'utile operativo lordo.¹⁵

“Every action of managers and individuals operating in an entrepreneurial reality must be focused on maximizing the company's net profit in the long term, as part of a broader concept of sustainability, since socio-environmental sustainability has become, in recent decades, an essential managerial, structural element for any enterprise.” (Avi, 2022).

Quest'ultimo punto evidenzia come il Revenue Manager, quale parte di un'organizzazione che mira ad uno unico obiettivo, non possa agire come una unità isolata senza relazionarsi e collaborare con gli altri manager dell'hotel.

Concludiamo questo paragrafo con una breve illustrazione del rapporto che lega le due figure del Marketing Manager e del Revenue Manager della divisione camere tratto dall'elaborato della professoressa Avi Maria Silvia (2022).

Il Responsabile del Marketing e il Responsabile dei Ricavi delle camere hanno certamente compiti specifici differenti, ma gli strumenti attribuiti al primo sono mezzi che dovrebbero essere utilizzati in collaborazione col secondo. Gli strumenti in oggetto sono i famosi quattro P, ovvero prodotto, posizionamento, prezzo e promozione. In particolar modo i due manager lavorano insieme sull'elemento del prodotto e del prezzo: come può il Room Revenue Manager stabilire il prezzo della camera senza sapere qual è il piano di marketing dell'impresa; d'altra parte il Marketing Manager deve conoscere i dati sulla redditività delle camere per evitare di promuovere sul mercato i prodotti che, in termini di redditività, sono sbagliati. Da un'analisi approfondita della materia sono emersi altri 2 P che vanno a permeare gli altri 4: essi sono il **Profitto** e la **Performance del flusso di cassa**. Sul concetto di **profitto** ci sono diverse nozioni e definizioni in base all'utilizzo per cui viene impiegato. Il **margin** **di contribuzione di primo livello** (concetto che verrà approfonditamente trattato nei prossimi capitoli) identifica il concetto di profitto che in questo contesto verrà utilizzato. Quando il Revenue Manager e il Marketing Manager decidono sull'elemento del “prodotto” devono

¹⁵ Su questo argomento si veda: Ivanov S. (2014). Hotel revenue management: From theory to practice. *Zangador*.

prima di tutto considerare quello che massimizza il margine di contribuzione di primo livello dell'azienda. In secondo luogo devono verificare la sua capacità (o meglio la capacità del mix di marketing di prodotti offerti alla clientela) di produrre i **flussi di cassa** (tema su cui dedicheremo un approfondimento) richiesti per far sì che la situazione finanziaria e monetaria dell'hotel sia in equilibrio. Possiamo pertanto concludere che se il Marketing Manager è a conoscenza di determinate informazioni, quali la redditività e la capacità di performance del flusso di cassa dei vari mix di marketing, è in grado di identificare quali prodotti promuovere maggiormente. Questo rende possibile all'hotel raggiungere livelli di profitto e monetarie ottimali. È evidente che egli entrerà in possesso di queste informazioni solo se il Revenue Manager opera in collaborazione con lui.¹⁶

¹⁶ Su questo argomento si veda: Maria Silvia Avi. (2022). Hotel revenue manager and hotel marketing manager: winning team only with 4 P + 2. *Journal: International Journal of Tourism and Hotel Management*

CAPITOLO 2.

Management Control System: Budget delle vendite divisione camere.

2.1. Il Management Control System

L'articolo 2423 del codice civile afferma che “Il bilancio deve essere redatto con chiarezza e deve rappresentare in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale e finanziaria della società e il risultato economico dell'esercizio.” Da questa definizione si ben comprende l'importanza di questo strumento e lo scopo a cui è preposto.

È rilevante in questa sede sottolineare che la rappresentazione fornita dal bilancio riguarda l'entità aziendale nella sua totalità. Talvolta analizzare l'andamento complessivo dell'azienda non aiuta i manager a capire cosa sta realmente accadendo all'interno dell'organizzazione. Per questo scopo è necessario eseguire uno studio frazionato dell'azienda ossia interpretarla come una somma di elementi 'molecolari' in continua correlazione e interdipendenza. È chiaro che il bilancio non è il mezzo idoneo per compiere quest'analisi frazionata. Il sistema che viene utilizzato in questo caso è il **Management Control System (MCS)**.¹⁷

Inizialmente il controllo di gestione aveva più un ruolo simbolico che effettivo, si occupava infatti di riportare semplicemente i costi associati a ciascuna divisione senza che ciò si traducesse in effettivi aumenti di efficienza nella gestione aziendale. Molto spesso infatti i vertici dell'organizzazione nutrivano nei confronti del tema del controllo un interesse che potremmo definire “cerimoniale”: veniva utilizzato solo perché richiesto da particolari “obblighi formali” come ad esempio per rispondere ad adempimenti previsti dalla legge. Gli strumenti in esso incorporati venivano utilizzati solo come “prospetti informativi”. Questo ruolo passivo del controllo di gestione non era d'aiuto a migliorare le performance. I vertici aziendali erano titubanti nell'utilizzare i meccanismi di controllo di gestione perché temevano cambiamenti nella gestione aziendale a cui probabilmente non erano pronti. Fu proprio quando essi superarono queste perplessità che compirono quello che era il primo passo verso una vera applicazione del controllo di gestione: riuscire ad esprimere in maniera esplicita obiettivi tecnico-contabili misurabili in grado di rappresentare la performance che l'azienda

¹⁷ Su questo argomento si veda: Avi M. S. (2022). Revenue managers in hotels: Is revenue focus enough? *International Journal of Tourism and Hotel Management*, 4, 55-74.

desiderava per ciascuna unità di controllo. Da questo momento **il ruolo di meccanismi di controllo come il budget e la contabilità analitica divenne quello di una vera guida ai comportamenti individuali e organizzativi per il miglioramento dei risultati aziendali.**¹⁸

“Il controllo di gestione è un meccanismo operativo prezioso per tutte le aziende, qualunque sia la loro dimensione e la natura del soggetto economico e giuridico. Tale strumento si sostanzia nella misurazione delle performance interne e nella responsabilizzazione su parametri-obiettivo, spesso collegata all’attribuzione di incentivi monetari” (Riccaboni, Giovannoni, 2023). Sul controllo di gestione si basano infatti anche molte politiche attuate dall’azienda per stimolare i lavoratori a raggiungere gli obiettivi prefissati. Esiste infatti tutto un sistema di valutazione delle performance dei manager che si basa sul raggiungimento dei suddetti obiettivi.¹⁹ Attenzione a non interpretare i meccanismi del controllo di gestione come mezzi per limitare l'autonomia dei manager attraverso ispezioni e punizioni sui risultati ottenuti, ma piuttosto come strumento per promuovere la gestione efficace ed efficiente dell'attività alberghiera.²⁰ “Therefore, controlling does not mean inspecting, checking, blaming, searching for errors made in management, but rather, it means guiding the management process.” (Avi, 2021).

Quando si parla di Controllo di Gestione si fa generalmente riferimento a 3 aspetti importanti: i centri di responsabilità, il processo di controllo e la struttura tecnico-contabile di supporto.

“I **centri di responsabilità** consentono la distribuzione delle responsabilità in azienda e l’attribuzione delle competenze e dei poteri ai responsabili delle singole unità organizzative.” (Riccaboni, Giovannoni, 2023). Non sempre c’è una correlazione tra centro di responsabilità e struttura organizzativa. Nel contesto degli hotel, questa corrispondenza si realizza: abbiamo quindi 3 centri di responsabilità che sono la Divisione Camere, la Divisione Food and Beverage e la Divisione Minor Operating Department.

¹⁸ Su questo argomento si veda: Riccaboni A., Giovannoni E. (2023). Il controllo di gestione. IPSOA.

¹⁹ Su questo argomento si veda: Riccaboni A., Giovannoni E. (2023). Il controllo di gestione. IPSOA.

²⁰ Su questo argomento si veda: Maria Silvia Avi. (2021). The budget in hotel companies as a business management tool and as a means of empowering managers. *International Journal of Tourism and Hotel Management*, 3, 21-31

Il **processo di controllo** è formato da diverse fasi ed include attività come la programmazione e la predisposizione del budget.

“Il **budgeting** operativo (o annuale) - detto comunemente budgeting - comporta la predisposizione di un piano finanziario a breve termine. I budget rispecchiano la struttura di responsabilità dell'organizzazione e assicurano un adeguato bilanciamento tra gli elementi che determinano ricavi, costi, attività e passività.” (Merchant K., Van Der Stede W., Zoni L., 2013).

Nel nostro contesto aziendale, ossia l'industria dell'alloggio, avremmo pertanto il Budget Room Division, il Budget Food and Beverage Division e il Budget Minor Operating Department Division.

Dalla definizione appena riportata emergono le 3 funzioni a cui assolve un budget:

- una funzione di **pianificazione attiva**: dal budget emergono i dati economico-finanziari che rappresentano gli obiettivi che i manager della divisione dovranno raggiungere. Oltre ad indicare gli obiettivi indica anche la strada (o meglio, le politiche) da seguire per il loro conseguimento.²¹
- una funzione di **integrazione organizzativa**: oltre agli obiettivi settoriali, il budget prevede anche i cosiddetti obiettivi “generali” ossia quelli che riguardano l'intera azienda. Per poter stabilire questi ultimi, i vari manager si ritrovano a compiere forme di comunicazione e negoziazione che sfociano in forme di integrazione organizzativa. “This budget feature is particularly relevant as, through these forms of interaction, managers can come into contact with business areas other than those of which they have direct knowledge. A circumstance that allows for the overall improvement of corporate entrepreneurial action” (Avi, 2022).
- una funzione di **comunicazione interna**: conseguenza diretta della funzione precedente, la funzione di comunicazione assolta dal budget si riferisce alle varie interazioni tra i manager delle diverse aree e le comunicazioni che i manager inviano o ricevono dal personale operativo per l'attuazione delle politiche stabilite (ad esempio a

²¹ Su questo argomento si veda: Avi M. S. (2022). Revenue managers in hotels: Is revenue focus enough? *International Journal of Tourism and Hotel Management*, 4, 55-74.

livello operativo potrebbero emergere ostacoli o problemi da comunicare al livello superiore).

Il budget costituisce quindi il veicolo per la diffusione degli obiettivi a tutti i livelli della piramide organizzativa. “Budgeting is, therefore, part of the so-called interior company reporting, which identifies the set of quantitative data that constitute the management control information-accounting sub-system, forming the so-called reporting.” (Avi, 2022).

Avremo modo di vedere in maniera più approfondita il sottosistema informativo e gli altri sottosistemi di cui è composto il Management Control System.

L’ultimo aspetto importante del controllo di gestione è la **struttura tecnico-contabile di supporto** ed è composta da tutti quei meccanismi formali che legano i risultati raggiunti a sanzioni individuali positive o negative come, appunto, il budget, i modelli di reporting, gli indicatori di performance, l’analisi degli scostamenti e tutti gli strumenti di contabilità direzionale.²²

Abbiamo visto quali sono i 3 aspetti importanti del controllo di gestione, vediamo ora i 3 sottosistemi di cui si compone il **Management control system** partendo dalla seguente definizione.

“Management control systems are the formal, information-based routines and procedures managers use to maintain or alter patterns in organizational activities.” (Simons, 1994).

Secondo l’autore appena citato, nella definizione di controllo di gestione rientrano “routine e procedure formali” come i piani predisposti nella fase di programmazione, i budget e i sistemi di monitoraggio. Inoltre, egli afferma che questi sistemi si basano sulle informazioni (il sottosistema informativo è uno dei 3 sottosistemi di cui è composto il MCS). Infine, egli sostiene che il Management Control System serve per mantenere o modificare i modelli organizzativi dell’attività dell’impresa.²³

Possiamo quindi riepilogare che il Management Control System consiste in 3 sottosistemi:

²² Su questo argomento di veda: Riccaboni A., Giovannoni E. (2023). Il controllo di gestione. IPSOA.

²³ Su questo argomento si veda: Simons R. (1994). Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal. Harvard Business Press.

- **Sottosistema informativo**
- **Sottosistema organizzativo**
- **Sottosistema dinamico dei processi**

Partendo dal basso, il **sottosistema dinamico dei processi** parte dalla determinazione degli obiettivi a medio-lungo termine per poi individuare gli obiettivi a breve e le azioni finalizzate al raggiungimento di tali obiettivi. Successivamente vengono registrati i risultati ottenuti e confrontati con gli obiettivi iniziali per la determinazione di quelli che sono gli scostamenti. La fase finale di questo sottosistema consiste nell'analisi degli scostamenti al fine di capire per quale motivo si sono verificati, se è necessario porre in atto azioni correttive volte a garantire che, nel periodo successivo, si possano raggiungere gli obiettivi prefissati o se è necessario revisionare quelle che sono le linee guida inizialmente stabilite a causa dell'insorgere di condizioni interne o esterne che richiedono una ridefinizione degli obiettivi e delle strategie.²⁴

Per quanto riguarda il **sottosistema organizzativo**, esso si occupa di associare a ciascun dirigente il suo compito in maniera *chiara, precisa e misurabile*. L'assegnazione deve essere *chiara* ossia comprensibile a chi deve svolgere quelle mansioni. Deve essere il più possibile *precisa* ossia le responsabilità assegnate non devono essere soggette a duplicazione e/o sovrapposizione. “When the same object is the responsibility of more than one person, it may remain incompletely managed at a practical level because each person considers that the actual management of the variable subject to duty is the responsibility of the other. Co-responsibility must therefore be limited as much as possible.” (Avi, 2022).

Infine, le responsabilità assegnate ai vari manager devono essere *misurabili* nel senso che i risultati conseguiti devono poter essere utilizzati per la valutazione delle loro prestazioni da parte dell'azienda.

Procediamo ora con il **sottosistema informativo**, oggetto principale di nostra attenzione.

“Il sistema informativo aziendale comprende l'insieme di elementi che operano per produrre e distribuire informazioni, rilevando organicamente e sistematicamente i fenomeni economici di interesse aziendale.” (Candiotta, 2013).

²⁴ Su questo argomento si veda: Avi M. S. (2022). Revenue managers in hotels: Is revenue focus enough?

International Journal of Tourism and Hotel Management, 4, 55-74.

Figura 4. – Gli elementi del sistema informativo aziendale



Figura 1. Gli elementi del sistema informativo aziendale. Fonte: Candiotta R. (2013). Il sistema informativo aziendale. G Giappichelli Editore.

Dalla Figura n.1 si può vedere come gli accadimenti aziendali producano dati che vengono raccolti tramite procedure dal sistema informativo e trasformati in informazioni attraverso tecnologie e risorse umane. Semplici fatti diventano informazioni preziose.

Il sistema informativo è pertanto la base del processo decisionale aziendale.

“I requisiti di un sistema informativo, idoneo a supportare il processo decisionale e ad essere comunicato all'esterno, vanno ricercati nella *selettività*, vale a dire l'idoneità dei flussi informativi a servire un dato processo decisionale; nella *elasticità*, nel senso di essere pronto ad adattarsi ai cambiamenti del sistema decisionale; nella *affidabilità*, basata sui processi di trasmissione dei dati e sull'ampiezza delle informazioni elaborate; nella *convenienza*, valutabile in termini di rapporto costi-benefici; nella *accettabilità*, in termini di validità soggettiva delle informazioni ricevute e della loro efficacia oggettiva; nella *integrazione* delle informazioni, attraverso la quale si perviene alla massima efficacia dei processi comunicativi; nella *tempestività*, vale a dire nella sua disponibilità in tempo utile ad avviare il processo decisionale.” (Paolone, 2012)

Il sottosistema informativo è composto da quattro elementi: 1) la contabilità generale; 2) la contabilità analitica; 3) il sistema di budget dell'impresa; 4) il sistema di varianza.²⁵

²⁵ Su questo argomento si veda: Avi M. S. (2022). Revenue managers in hotels: Is revenue focus enough? *International Journal of Tourism and Hotel Management*, 4, 55-74

Coerentemente con l'argomento di questa tesi, il Revenue Management, noi ci focalizzeremo principalmente sulla terza parte, ovvero il sistema di budget.

Abbiamo già introdotto la nozione di Budget come parte del processo del controllo di gestione e come struttura tecnico-contabile di supporto al controllo. Sappiamo già quindi cos'è, di cosa si occupa e a tal fine abbiamo visto che possono esserci diversi tipi di Budget che rispecchiano la struttura di responsabilità dell'organizzazione.

Le aziende predispongono quindi dei Budget settoriali, che variano da azienda ad azienda, che vengono poi consolidati nel Budget Aziendale Generale o Budget Principale che ne opera una sintesi. A titolo esemplificativo possiamo ricordare come, nella generalità delle aziende, i budget settoriali principali sono: Budget delle vendite, Budget dei costi commerciali, Budget di produzione, Budget dei costi generali, Budget dei costi finanziari, Budget degli investimenti.²⁶

Abbiamo già avuto modo di presentare gli ulteriori 3 Budget sempre presenti nelle imprese alberghiere di nostro interesse:

- **Budget della divisione camere**
- Budget del Food & Beverage
- Budget del Minor Operating Department (MOD)

Ognuno di questi tre Budget contiene, al suo interno, il Budget delle vendite e il Budget dei costi di produzione. Essi rappresentano uno strumento essenziale perché esplicitano la capacità di auto-sostegno del dipartimento ed eventualmente anche l'importo che essi riescono a mettere a disposizione dell'azienda per coprire i costi fissi generali.²⁷

Focalizziamoci ora sul primo di questi Budget.

Generalmente la Divisione Camere costituisce il core business dell'attività degli hotel. Per questo motivo il **Budget della Divisione Camere** assume un ruolo centrale in quanto racchiude l'elemento di reddito positivo da cui dipendono i valori contabili di tutti gli altri

²⁶ Su questo argomento si veda: Avi M. S. (2022). Revenue managers in hotels: Is revenue focus enough? *International Journal of Tourism and Hotel Management*, 4, 55-74

²⁷ Su questo argomento si veda: Avi M. S. (2022). Revenue managers in hotels: Is revenue focus enough? *International Journal of Tourism and Hotel Management*, 4, 55-74

budget, ovvero il **volume delle vendite delle camere** pianificato. “The Room Division budget, and in particular the determination of the volume of room sales, therefore assumes a role of primary importance, since any programming error made at the time of drafting this document, inexorably, is reflected on all other company budgets, including of course the financial one.” (Avi, 2023).

Per calcolare il **volume delle vendite** occorre determinare:

- **la quantità di camere** da vendere
- **i prezzi** di vendita.

La quantità di camere da vendere implica anche la scelta sulla distribuzione delle camere tra le varie categorie di clienti (business o non business, gruppi vacanze, clienti occasionali, membri del Congresso, etc..). Questa decisione è importante in quanto alle varie categorie di clienti sono riservate condizioni contrattuali molto diverse e questo incide direttamente sul volume delle vendite. Condizioni economiche diverse sono anche applicate in base alla stagione di prenotazione (alta, media o bassa).²⁸

Un'altra scelta importante che i manager devono fare riguarda la suddivisione dei clienti in camere singole, doppie, triple e suite. Questa decisione è importante sia lato ricavi (Budget delle vendite) ma anche lato costi (Budget dei costi) in quanto rendere possibile la determinazione dei **costi specificamente legati alla Divisione Camere**. “As far as variable costs are concerned, it should be noted that variable costs (e.g. cost of the variable labour., amenities, laundry, etc.) vary as the type of room changes, but not directly proportional to the number of beds contained in the room. The variable cost of a double room is not exactly double the cost of a single room because the cost of laundry, room cleaning, etc., is not directly proportional to the number of guests the room can accommodate. The laundry cost of a double bed sheet is never exactly double the cost charged to the hotel for a single bed sheet; the time needed to clean a single room is never exactly half of the time scheduled for cleaning a double room, etc.” (Avi, 2023). Scegliere il tipo di camere da offrire sul mercato è quindi una decisione che deve essere attentamente valutata lato ricavi e costi.

²⁸ Su questo argomento si veda: Avi M. S. (2023). The Operating Budgets of Hotel Companies. *Journal: American Journal of Tourism, Hospitality and Event Management*.

Vale la pena sottolineare un'altra considerazione che i manager devono inserire nella pianificazione del volume delle vendite delle camere ossia lo stato economico del paese in cui si trova l'azienda, la situazione in cui operano i principali concorrenti, ecc. L'analisi di questi elementi non può essere omessa in quanto il volume delle vendite delle camere è direttamente legato a questi elementi con la conseguenza che la mancanza o la conoscenza errata di tali informazioni dà luogo a informazioni fuorvianti e pianificazioni non realistiche.²⁹

A tal proposito, è opportuno evidenziare che i valori che vengono inseriti in un budget (che sia di ricavi o di costi non cambia) deve riflettere sempre ciò che si ritiene possa essere raggiunto nella realtà dell'azienda, cioè nelle normali condizioni di lavoro di un'azienda, e non ciò che l'azienda auspicherebbe a raggiungere in caso di proiezioni particolarmente ottimistiche.³⁰ Come indicato nelle pagine precedenti, il budget deve rappresentare obiettivi che i manager devono essere in grado di raggiungere, non obiettivi irraggiungibili che finirebbero solo per scoraggiare il personale.

2.1.1. Focus su prezzo e quantità

Nel paragrafo precedente abbiamo fatto una panoramica del Controllo di Gestione di cui fanno parte i diversi Budget settoriali.

In questa tesi vogliamo analizzare il settore degli hotel ed in particolar modo la disciplina del Revenue Management implementata in quel settore. È per questa ragione che ci interessa principalmente il Budget delle vendite della Divisione Camere, in quanto il Revenue Manager ha il compito di massimizzare le vendite indicate nel suddetto prospetto.

Per poter svolgere questa mansione egli deve analizzare le previsioni sulle quantità di camere che andranno vendute nel periodo successivo e deve conoscere le tecniche per determinare il prezzo.

²⁹ Su questo argomento si veda: Avi M. S. (2023). The Operating Budgets of Hotel Companies. *Journal: American Journal of Tourism, Hospitality and Event Management*.

³⁰ Su questo argomento si veda: Avi M. S. (2023). The Operating Budgets of Hotel Companies. *Journal: American Journal of Tourism, Hospitality and Event Management*.

I **metodi di previsione della domanda** servono per prevedere l'occupazione giornaliera di un hotel. I metodi tradizionali per la previsione della domanda alberghiera si dividono in tre categorie: 1) metodi basati sui dati storici; 2) metodi basati su dati avanzati di prenotazione; 3) metodi combinati. La tabella 2 ne fa un riepilogo indicando per ciascuna categoria i possibili strumenti.³¹

Table 1
Revenue management forecasting methods

1. Historical	A. Same day, last year B. Moving average C. Exponential smoothing D. Other time series (ARIMA, etc.)
2. Advanced Booking	A. Additive 1. Classical pickup 2. Advanced pickup B. Multiplicative 1. Synthetic booking curve C. Other time series
3. Combined	A. Weighted average of historical and advanced booking forecasts B. Regression C. Full information model (Lee, 1990)

Tabella 2. Metodi tradizionali di previsione della domanda nel contesto del Revenue Management. Fonte: Weatherford L. R., Kimes S. E. (2003). A comparison of forecasting methods for hotel revenue management. *International Journal of Forecasting*, 19(3), 401-415.

“The forecasting methodologies described above the lead, of course, to different results. Each manager must identify the technical method most suited to the hotel's characteristics.” (Avi, 2022).

I **metodi basati su dati storici** includono modelli come la media mobile, la media esponenziale e altri metodi autoregressivi (ARMA, ecc.), così come modelli di regressione econometrica e altri tipi di modelli (reti neurali, analisi delle componenti principali).³²

“**Advanced booking models** can be divided into *additive models* and *multiplicative models*. Additive models assume that the number of reservations on hand at a particular day before

³¹ Su questo argomento si veda: Weatherford L. R., Kimes S. E. (2003). A comparison of forecasting methods for hotel revenue management. *International Journal of Forecasting*, 19(3), 401-415.

³² Su questo argomento si veda: Pereira L. N. (2016). An introduction to helpful forecasting methods for hotel revenue management. *International Journal of Hospitality Management*, 58, 13-23.

arrival (or reading day) is independent of the final number of rooms sold, while multiplicative models assume that the number of reservations yet to come is dependent on the current number of reservations on hand.” (Weatherford, Kimes, 2003).

I *modelli additivi* sono di due tipi: il classico metodo di pickup e il metodo di pickup avanzato. “Pickup” è il numero di prenotazioni che sono state registrate in un intervallo di tempo nel corso del processo di prenotazione. Questi metodi calcolano la media delle prenotazioni raccolte tra diversi giorni di lettura prima di un particolare giorno (ad esempio un evento, una fiera, ecc.) per prevedere la raccolta futura tra gli stessi giorni di lettura nel caso in cui lo stesso evento si verificasse lo stesso giorno dell’anno successivo. Il metodo di pickup avanzato è basato su un’estensione dati più ampia.³³

“Multiplicative model forecasts are based on the number of bookings on the reading day multiplied by the average historical pickup ratio.” (Ivanov, 2014).

I **metodi combinati** sono tipicamente basati sulla combinazione di previsioni provenienti da diversi modelli di previsione.

“Combined forecasting methods can use regression methods, or a weighted average of a historical forecast and an advanced booking forecast, or a full information model.” (Weatherford, Kimes, 2003).

Queste 3 categorie di metodi di previsione della domanda negli hotel identificati da Weatherford, Kimes (2003) costituiscono i metodi tradizionalmente utilizzati dalla disciplina del Revenue Management fino agli anni 2000. All’inizio del nuovo millennio altri approcci vennero implementati, ad esempio nuovi metodi si basano su fonti dati provenienti da vari motori di ricerca.³⁴

In questa sede non approfondiamo i tecnicismi e le formule ricomprese nei metodi tradizionali ed in quelli emergenti in quanto si preferisce scendere nel dettaglio degli aspetti economico-finanziari della disciplina del Revenue Management piuttosto che quelli statistico-matematici.

³³ Su questo argomento si veda: Weatherford L. R., Kimes S. E. (2003). A comparison of forecasting methods for hotel revenue management. *International Journal of Forecasting*, 19(3), 401-415.

³⁴ Su questo argomento si veda: Pereira L. N. (2016). An introduction to helpful forecasting methods for hotel revenue management. *International Journal of Hospitality Management*, 58, 13-23.

È importante però sottolineare che migliorare l'accuratezza delle previsioni di occupazione giornaliera è di fondamentale importanza per una buona riuscita delle strategie di Revenue Management.

Prevista la quantità, passiamo ora all'altra variabile oggetto dell'analisi del nostro Responsabile delle Entrate della Divisione Camere: il **prezzo**.

Esistono numerosi testi che trattano di pricing, calato al settore economico in cui viene applicato, influenzato alle dinamiche economiche esistenti al momento dell'analisi e via dicendo. Naturalmente a noi interessa nell'ambito del settore dell'ospitalità ma, a livello generale, il prezzo è sempre stato al centro di molti studi e discussioni, nonché guerre tra aziende in competizione per un unico motivo: il prezzo influenza il profitto come nessun altro fattore. Questo è facilmente dimostrabile con un esempio numerico. Riepiloghiamo prima quali sono le quattro forze da cui dipende il profitto aziendale: prezzo, volume, costo variabile unitario e costo fisso (Figura 2).³⁵

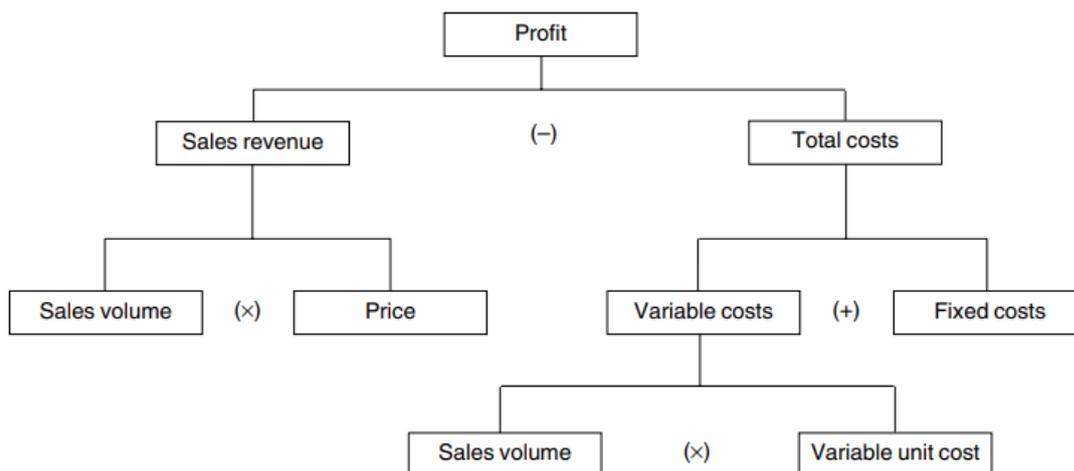


Figura 2. Le determinanti del profitto. Fonte: Baker, M. (2012). The marketing book. Routledge.

La Figura 2 mostra chiaramente che il profitto dipende dai ricavi di vendita e dai costi totali. I ricavi sono a loro volta determinati dal volume di vendita per il prezzo, i costi sono invece costituiti dai costi variabili (che dipendono dal volume prodotto e venduto) e dai costi fissi (che sono sostenuti indipendentemente dal volume delle vendite raggiunto). Ma la nostra

³⁵ Su questo argomento si veda: Baker M. (2012). The marketing book. Routledge.

domanda è, se noi partiamo da un valore iniziale per ciascuno dei quattro driver del profitto ed applichiamo un 10 per cento di miglioramento a ciascuno supponendo che tutti gli altri fattori rimangano costanti, quale miglioramento ha un impatto maggiore sul profitto? Per miglioramento naturalmente si intende, un aumento del prezzo e del volume di vendita dal lato dei ricavi e una diminuzione dei costi variabili e/o fissi dal lato dei costi. Per rispondere a questa domanda riportiamo l'esempio numerico della Tabella 3. Nell'ultima colonna leggiamo l'aumento percentuale del profitto per ogni miglioramento del 10 per cento di ogni variabile. È evidente che l'effetto di 'leva' maggiore sul profitto deriva dal miglioramento del prezzo.³⁶

Table 13.1 Effects on profit of a 10 per cent improvement					
	Before	After	Profit (£)		Profit improvement (%)
			Before	After	
Price (£)	100	110	30 000	40 000	33.3
Sales Volume	1000	1100	30 000	35 000	16.7
Variable Unit Cost (£)	50	45	30 000	35 000	16.7
Fixed Cost (£)	20 000	18 000	30 000	32 000	6.7

Tabella 3. Effetto sul profitto di un miglioramento del 10 per cento. Fonte: Baker M. (2012). The marketing book. Routledge.

Chiarita l'importanza di questa variabile, analizziamo cosa rappresenta il prezzo nell'industria alberghiera e come può essere determinato.

Quando in un hotel il Revenue Manager decide per l'applicazione di una determinata strategia di pricing per stabilire i prezzi delle camere è perché vuole raggiungere un determinato obiettivo, esempi possono essere: ottenere la redditività massima, operare una differenziazione del prodotto sul mercato, velocizzare o rallentare la velocità di vendita delle camere, raggiungere un margine di contribuzione mirato per camera venduta, comunicare al cliente il rapporto prezzo e attributi dei prodotti, e molto altro. In ogni caso, il prezzo al quale un hotel cerca di vendere le proprie camere invierà un messaggio al consumatore che andrà ad

³⁶ Su questo argomento si veda: Baker M. (2012). The marketing book. Routledge.

impattare direttamente sull'andamento dell'attività alberghiera, è pertanto di fondamentale importanza scegliere con cura la metodologia di pricing da adottare.³⁷

Abbiamo identificato 6 tecniche per la **determinazione del prezzo**, andiamo ad analizzarle.

1. **Cost-based pricing o mark-up pricing:** con questa tecnica il prezzo viene determinato calcolando il costo del servizio e aggiungendo una quota di profitto per l'azienda (il cosiddetto un mark-up).³⁸

“In this method, pricing is based on counting all of the costs that consist of variable cost, fixed cost and semivariable cost, and plus a certain amount (markup) in order to cover direct cost, overhead, and profit or loss.” (Tambuwun, Worang, Pandowo, 2019).

“In cost-based pricing strategy, bid price is determined from direct cost, indirect cost, and mark up. Mark up is the difference between bid price and work costs. Mark up is determined by work contingency, risk contingency, and also profit.” (Dwijayanti, Johny, 2020).

“The margin over costs may take into account pieces of information about value and competition.” (Amaral, Guerreiro, 2019).

2. **Market-based pricing:** “in this case, the price is calculated based on the average price applied by the hotel's competitors. Of course, it must consider the establishment and service provided to customers. In practice, this method involves using the price imposed by the market.” (Avi, 2022).

Ci sono diversi strumenti per analizzare il mercato ed i concorrenti. “For example, if we consider the examination of the hotel star report. It is a report that provides the revenue manager detailed metrics analyses concerning the hotel's primary competitors and the hotel segments.” (Ampountolas, Shaw, James, 2021).

³⁷ Su questo argomento si veda: Collins M., Parsa H. G. (2006). Pricing strategies to maximize revenues in the lodging industry. *International Journal of Hospitality Management*, 25(1), 91-107.

³⁸ Su questo argomento si veda: Avi M. S. (2022). Revenue managers in hotels: Is revenue focus enough? *International Journal of Tourism and Hotel Management*, 4, 55-74.

Questa metodologia risulta essere più adatta della precedente per la gestione alberghiera in quanto determinare il prezzo in base ai propri costi può essere rischioso, dato che il mercato potrebbe non accettare il prezzo fissato.³⁹

- 3. Value-based pricing:** con questo metodo il prezzo deve riflettere il valore percepito dal cliente del servizio offerto dall'hotel. Il valore percepito può essere esaminato attraverso interviste, questionari, sondaggi di marketing o altri strumenti per analizzare le opinioni dei clienti.⁴⁰

“With value-based pricing, the pricing approach is reversed from cost-based pricing. Rather than starting with a product and then determining what price should be charged for the product, value-based pricing is initiated before investments are made. Products are designed and produced in an effort to meet a cost-performance target that is demanded by customers. Through this approach, consumers are provided with value.” (Collins, Parsa, 2006).

Basare il prezzo sul valore percepito dal cliente portò Hotel come Marriott a pensare che, se aumentano il valore percepito, potevano aumentare il prezzo e quindi il ricavato. Si misero quindi a studiare le esigenze di una particolare fascia di clientela, i viaggiatori d'affari e nacque un nuovo prodotto: gli hotel Courtyard. Questo prodotto rispondeva all'esigenza dei viaggiatori d'affari di avere stanze attrezzate al lavoro con scrivanie in camera, stampanti a disposizione degli ospiti, ottima connessione ad Internet, ecc. Il valore percepito da questa fascia di clientela per questo servizio era molto alto e i prezzi riflettono assolutamente questo valore.⁴¹

Le tecniche basate sui **costi** e sul **mercato** hanno il vantaggio di ottenere facilmente i dati su cui lavorare, ma lo svantaggio di non prestare sufficiente attenzione alle esigenze dei clienti.

³⁹ Su questo argomento si veda: Avi M. S. (2022). Revenue managers in hotels: Is revenue focus enough? *International Journal of Tourism and Hotel Management*, 4, 55-74.

⁴⁰ Su questo argomento si veda: Avi M. S. (2022). Revenue managers in hotels: Is revenue focus enough? *International Journal of Tourism and Hotel Management*, 4, 55-74.

⁴¹ Su questo argomento si veda: Collins M., Parsa H. G. (2006). Pricing strategies to maximize revenues in the lodging industry. *International Journal of Hospitality Management*, 25(1), 91-107

La tecnica basata sul **valore** per il cliente, invece, tiene conto delle esigenze dei clienti, ma fatica ad ottenere i dati necessari.⁴²

4. **Penetration price:** “in this case, the price is determined so that the hotel can achieve a particular market share, even sacrificing part of the profits in the short term. The goal of reaching a considerable market share can be extremely positive as long as this does not drive the hotel into bankruptcy, as it is possible that reaching the market share to be achieved requires extremely low prices that do not allow the hotel to continue to be run in an economically profitable and financially balanced manner. It is obvious how short-term this strategy can be as if this leads to the hotel making a loss; business continuity is jeopardised.” (Avi, 2022).

“Penetration pricing – set up the price that is lower than with other main competitors in order to receive fast adoption of the product on market.” (Falalieiev, 2014).

5. **Positioning pricing:** questa tecnica consiste nell'applicare prezzi elevati per conquistare l'alta fascia di mercato. La scelta di applicare prezzi alti nel tentativo di raggiungere una fascia di clientela dev'essere sempre ben ragionata perché, se i clienti non percepiscono ciò che l'hotel vuole trasmettere si rischia di uscire dal mercato.⁴³

6. **Psychological pricing:** questa metodologia opera una manipolazione della mente dei clienti offrendogli, ad esempio, camere suite a prezzi particolarmente elevati inducendo la persona a pensare che, in confronto, i prezzi delle altre camere sono incredibilmente bassi.⁴⁴

Esistono diversi studi su tecniche di marketing basate sui prezzi psicologici, come ad esempio la strategia delle cifre finali dispari: il prezzo € 299 viene percepito più come “€ 200 e qualcosa” che come € 300 questo perché, da quanto riportato da molteplici studi, i consumatori sottovalutano i prezzi con cifre finali “appena sotto”. Esiste poi un

⁴² Su questo argomento si veda: Amaral J. V., Guerreiro R. (2019). Factors explaining a cost-based pricing essence. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(8), 1850-1865.

⁴³ Su questo argomento si veda: Avi M. S. (2022). Revenue managers in hotels: Is revenue focus enough? *International Journal of Tourism and Hotel Management*, 4, 55-74.

⁴⁴ Su questo argomento si veda: Avi M. S. (2022). Revenue managers in hotels: Is revenue focus enough? *International Journal of Tourism and Hotel Management*, 4, 55-74.

meccanismo di “associazione” per cui il prezzo “appena sotto” viene associato ad un prezzo ribassato. C’è infine una teoria secondo la quale i numeri vengono letti da sinistra a destra, pertanto, ai numeri a destra non viene data molta attenzione. Si ritiene quindi che le cifre finali dispari dei prezzi possano essere utilizzate dalle aziende per comunicare al cliente che un prodotto è a basso costo.⁴⁵

Mettere una camera a € 49,99 o € 69,95 potrebbe attirare più clienti che metterla a € 50,00 o € 70,00 ? Su questo si basano i prezzi psicologici.

Sull’applicazione di strategie basate sui prezzi psicologici nei contesti alberghieri si basa lo studio di Collins M. e Parsa H. G. (2006) che alla fine riporta le seguenti ipotesi:

“H1. Upscale, full-service hotels tend to prefer a pricing strategy using whole dollars without using pennies (prices that end with “0.00”).

H2. Limited-service, economy hotels tend to prefer a pricing strategy using dollars followed by cents (prices that end with cents such as “0.95; 0.99”)

H3. While communicating a ‘high quality image,’ upscale, full-service hotels would use digits ‘0 or 5’ as the choice for price-endings.

H4. While communicating a ‘high value image,’ upscale, full-service hotels would use digits ‘9’ as the choice for price-endings. Since limited service and economy hotels are value-oriented these properties tend to utilize a just-under pricing strategy consistently. These properties prefer to communicate that they are competitively priced.

H5. While communicating ‘high value image,’ limited-service, economy hotels would use digits “0.99” as the preferred price-ending digits.”

Vogliamo concludere questo secondo paragrafo con la Tabella 4 e 5 che riassume le strategie di pricing generalmente utilizzate nel settore alberghiero. In essa vengono riprese alcune strategie che in questa tesi sono state approfondite (in quanto risultano essere quelle maggiormente presenti negli studi sul pricing) e ne vengono aggiunte altre ritenute dall’autore Ivanov Stanislav (2014).

⁴⁵ Su questo argomento si veda: Collins M., Parsa H. G. (2006). Pricing strategies to maximize revenues in the lodging industry. *International Journal of Hospitality Management*, 25(1), 91-107

Table 11.4. Summary of general pricing strategies

General pricing strategy	Explanation
<i>Demand (value) based pricing</i>	A hotel sets higher prices for market segments with higher willingness to pay, lower price elasticity and higher perceptions of product's value. This is consistent with the RM goal of revenue maximisation but might cause dissatisfaction among customers entitled to pay higher prices.
<i>Cost based pricing</i>	Price is set on the basis of costs – fixed and variable. It is easy to apply and comprehend but not related to the market factors and demand.
<i>Market penetration pricing</i>	Setting a low price for a limited period of time for newly opened accommodation establishments in order to attract demand. Applied also by existing properties when they aim at expanding their market share in a specific market segment.
<i>Market skimming pricing</i>	Opposite of market penetration pricing – setting a high price in order to capture the high demand for a novel product.
<i>Product bundle pricing</i>	Selling two or more services as a package at a single price – e.g. spa

Tabella 4. Sintesi delle strategie generali di determinazione dei prezzi. Fonte: Ivanov S. (2014). Hotel revenue management: From theory to practice. *Zangador*.

General pricing strategy	Explanation
<i>Optional product pricing</i>	hotels offering packages with accommodation, food and some spa procedures. The goal is to stimulate the consumption of additional services in the hotel. The price of the package should be lower than the sum of the prices of individual services included in the package.
<i>Psychological pricing</i>	The basic price includes accommodation only or accommodation and breakfast. All other services are paid for separately. Most widely applied pricing strategy.
<i>Promotional pricing</i>	Considers the psychological influence of numbers. For example, prices ending at 9 (e.g. 99) are considered as promotional, while prices ending at 0 (100) communicate value (see also (Collins & Parsa, 2006).
<i>Captive product pricing</i>	Temporarily lowering of prices in order to be more price competitive and attract bookings. The key point is that lower prices are valid for a limited period of time.
	Applied when consumption of two or more products is interconnected (e.g. printer and cartridge). The company sets a high price on one product and a lower on the other – e.g. low price for the accommodation and high prices for additional services (golf, tennis, spa and wellness services, etc.)

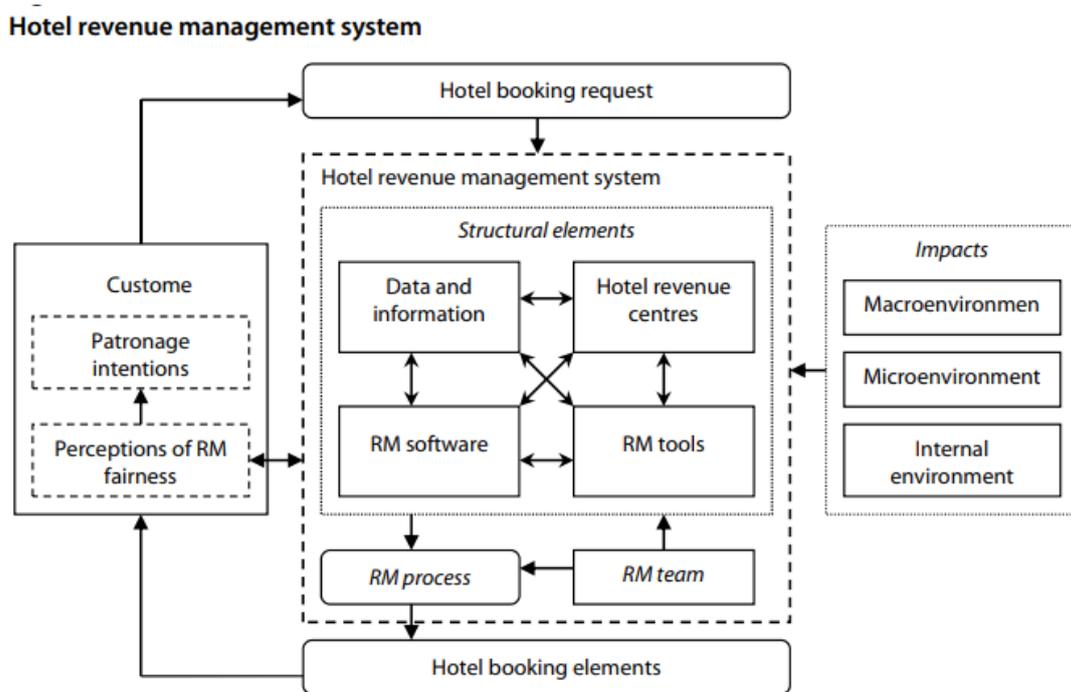
Tabella 5. Sintesi delle strategie generali di determinazione dei prezzi. Fonte: Ivanov S. (2014). Hotel revenue management: From theory to practice. *Zangador*.

CAPITOLO 3.

Hotel Revenue Management System

3.1. Struttura

La gestione delle entrate alberghiere può essere rappresentata sotto forma di sistema. Ivanov e Zhechev (2012) hanno realizzato la Figura n.3.



Source: Adapted and expanded from Ivanov & Zhechev, 2011

Figura n.3: Hotel revenue management system. Fonte: Ivanov S., Zhechev V. (2012). Hotel revenue management—a critical literature review. *Tourism: an international interdisciplinary journal*, 60(2), 175-197.

Questa figura illustra molto bene cosa succede quando un hotel riceve una prenotazione. Il primo quadrato è la *richiesta di prenotazione*. La richiesta deve poi passare per il quadrato centrale che è l'**Hotel Revenue Management (RM) system** il quale fornisce, come elementi di output, i *dettagli della prenotazione* (ultimo quadrato in basso). Esempi di questi dettagli sono lo stato della prenotazione (confermato/rifiutato), il tipo e la categoria delle camere, il prezzo, le condizioni di cancellazione e modifica, ecc. Questi elementi potrebbero anche essere diversi da quelli della richiesta iniziale in quanto l'hotel potrebbe, ad esempio, non avere più disponibili le camere richieste. È importante ricordare che lo svolgimento di questo

processo influenza la *percezione di equità* del cliente nei confronti del sistema di RM e, di conseguenza, le sue intenzioni di tornare in futuro a soggiornare nello stesso hotel (quadrato di sinistra). Per completare questa panoramica del sistema di gestione dei ricavi rappresentato dalla Figura 3, osserviamo come esso sia influenzato dai *fattori ambientali esterni* (macro e micro) e *interni* in cui opera l'hotel (quadrante di destra). Esempi di questi sono: la situazione finanziaria, la legislazione, la concorrenza, gli eventi di forza maggiore, ecc.⁴⁶

“The RM system is defined as the set of structural, procedural and human resource elements dedicated towards the achievement of hotel revenue management’s objectives.” (Ivanov, 2014).

Noi ci concentreremo principalmente sul quadrante centrale: il **Sistema di Revenue Management**. Esso è composto da:

- **Elementi strutturali:**
 - *Dati e informazioni*
 - *Centri di ricavo dell'hotel*
 - *Software di Revenue Management*
 - *Strumenti di Revenue Management*
- **Il processo di RM**
- **Il team di RM**

Iniziamo analizzando gli **elementi strutturali**.

Dati e informazioni

Abbiamo appreso dal capitolo precedente che il Revenue Manager si occupa di massimizzare i ricavi iscritti in sede di pianificazione nel *Budget delle vendite* delle Divisione Camere. A sua volta il Budget delle vendite (come tutti gli altri budget settoriali) sappiamo essere parte del *Sottosistema Informativo* del Management Control System. In contesti come il Management Control System e il Revenue Management System la disponibilità di dati ed

⁴⁶ Su questo argomento si veda: Ivanov S., Zhechev V. (2012). Hotel revenue management—a critical literature review. *Tourism: an international interdisciplinary journal*, 60(2), 175-197.

informazioni sono input essenziali. I sistemi non possono funzionare senza una base dati su cui lavorare.

Fatta questa premessa, vogliamo precisare che il RM system richiede soprattutto informazioni riguardanti **metriche**. Le metriche sono indicatori che risultano da un'operazione algebrica tra due o più fattori il cui risultato è un faro di luce positiva o negativa per l'azienda.

Dedicheremo un paragrafo specifico alle metriche usate nel contesto alberghiero ma, a titolo di esempio, vogliamo menzionarne alcune: il tasso medio giornaliero (ADR), il ricavo per camera disponibile (RevPAR), il profitto lordo per camera disponibile (GOPPAR), ecc.

Un'altra tipologia di dato, o meglio informazione, di cui necessita un buon RM system è la presenza futura di eventi speciali (fiere, concerti, ecc.) nella città o nelle zone vicine all'hotel. A proposito di dati prospettici, avere informazioni sulle prenotazioni future dell'hotel su base giornaliera è estremamente rilevante in un contesto di RM, come anche avere dati circa le strategie dei concorrenti o informazioni riguardanti cambiamenti nella legislazione. Potremmo concludere che qualsiasi informazione riguardante l'azienda, i suoi competitor e l'ambiente circostante rientra in quel primo piccolo quadrante del RM system.⁴⁷

Centri di ricavo dell'hotel

I centri di ricavo dell'hotel richiamo esattamente i centri di responsabilità menzionati a proposito del controllo di gestione dell'hotel che ricordiamo essere 3: Room Division, Food & Beverage Division and Minor Operating Department. Ivanov Stanislav e Zhechev Vladimir (2012) nel loro elaborato sull'Hotel Revenue Management system hanno riportato i seguenti centri di ricavo:

- Restaurants
- Function rooms
- Golf courses
- Casinos
- Spa Centres

⁴⁷ Su questo argomento si veda: Ivanov S., Zhechev V. (2012). Hotel revenue management—a critical literature review. *Tourism: an international interdisciplinary journal*, 60(2), 175-197.

I due autori sanno perfettamente che, generalmente, il primo menzionato è la Divisione Camere, ma hanno voluto portare esempi di altri centri di ricavo di cui può essere normalmente costituito un hotel (sale per eventi, strutture spa e fitness, campi da golf, casinò e strutture per il gioco d'azzardo). Gli autori hanno fatto questa suddivisione per evidenziare che non bisogna sottovalutare il potenziale (in termini di entrate) di questi altri dipartimenti. Gran parte della ricerca sul RM si concentra sulla Divisione Camere ma oramai, pensiamo al caso di hotel con Casinò, è sempre più visibile come gli altri dipartimenti stiano assumendo forza. Questo secondo tassello del Revenue Management System (Figura 3) include pertanto tutti i centri di ricavo, non solo le camere, perché possono contribuire significativamente alle entrate totali e al risultato netto dell'hotel. Per alcuni tipi di strutture le camere potrebbero addirittura essere una fonte di entrate secondaria.⁴⁸

L'argomento del Revenue Management negli hotel richiederebbe più di una tesi per poter essere analizzato completamente proprio in virtù di tutti questi servizi che le strutture sono ormai perfettamente in grado di fornire. È per questa ragione che abbiamo dovuto scegliere su quale concentrarci. Leggendo più articoli su questa disciplina ci si accorge come molti autori si stiano rendendo conto dell'importanza di una visione olistica che vada quindi a comprendere tutti i centri di ricavo dell'hotel. È per questo che si parla ormai di *Total Hotel Revenue Management*. In questo caso l'obiettivo di fondo dell'azienda, ossia la massimizzazione del profitto dell'organizzazione, non coincide più con la gestione dei flussi di cassa provenienti dalla vendita delle sole camere, ma dai flussi di cassa provenienti da tutti i centri di ricavo.

Software di Revenue Management

Il sistema di Revenue Management si basa su un'elevata quantità di dati. E' per questa ragione che necessita di software in grado di gestirli.

Dall'articolo di Ivanov Stanislav (2014) troviamo alcuni esempi di pacchetti software di RM:

- ★ EzRMS™ - <http://www.easyrms.com/core.php>
- ★ Opera - <http://www.micros.com/Solutions/HotelsAndResorts/>
- ★ PROS - <http://www.pros.com/solutions/pricing-effectiveness/pricing-solutions//>

⁴⁸ Su questo argomento si veda: Ivanov S., Zhechev V. (2012). Hotel revenue management—a critical literature review. *Tourism: an international interdisciplinary journal*, 60(2), 175-197.

- ★ JDA Pricing and Revenue Management - <http://www.jda.com/solutions/pricing-revenue-management/>

I software consentono di elaborare dati al fine di supportare i Revenue Manager nel loro lavoro. Essi infatti sono in grado di fornire previsioni utili e suggerimenti preziosi su diversi aspetti come modifiche di prezzi o gestione dei canali di vendita delle camere. Possono quindi influenzare il processo decisionale dei gestori delle entrate ma, la decisione finale è nelle mani del gestore del RM e del suo team.⁴⁹

Strumenti di Revenue Management

“RM involves the utilization of different RM tools, which we define as instruments by which hotels can influence the revenues they get from their customers.” (Ivanov, Zhechev, 2012).

Questi strumenti di RM si dividono in due categorie a seconda che influenzano direttamente o indirettamente il prezzo: **pricing tools** e **non-pricing tools**.

Nella Tabella n.6 elenchiamo i più comuni strumenti rientranti nelle due diverse categorie.

Ricordiamo però che spesso, nelle strategie di Revenue Management, vengono adottati simultaneamente strumenti di pricing e non-pricing. Gli uni non escludono quindi gli altri.

⁴⁹ Su questo argomento si veda: Ivanov S., Zhechev V. (2012). Hotel revenue management—a critical literature review. *Tourism: an international interdisciplinary journal*, 60(2), 175-197.

Table 2
Revenue management tools – review of selected papers

Research topic		Selected papers	
Non-pricing RM tools			
Inventory management	Capacity management in general		Pullman & Rogers (2010)
	Overbookings	Optimal level of overbookings	Hadjinicola & Panayi (1997); Ivanov (2006, 2007); Koide & Ishii (2005); Netessine & Shumsky (2002)
		Walking guests	Baker, Bradley & Huyton (1994); Ivanov (2006)
	Length of stay control		Ismail (2002); Kimes & Chase (1998); Vinod (2004)
	Room availability guarantee		Noone, Kimes & Renaghan (2003)
Channel management		Choi & Kimes (2002); Hadjinicola & Panayi (1997); Myung, Li & Bai (2009); Tranter, Stuart-Hill & Parker (2008)	
Pricing RM tools			
Pricing in general		Collins & Parsa (2006); Hung, Shang & Wang (2010); Shy (2008)	
Price discrimination and rate fences		Hanks, Cross & Noland (2002); Kimes & Wirtz (2003); Ng (2009b); Shy (2008); Tranter, Stuart-Hill & Parker (2008)	
Determination of optimal room rates		Pan (2007)	
Dynamic pricing		Palmer & Mc-Mahon-Beattie (2008); Tranter, Stuart-Hill & Parker (2008)	
Price presentation		Noone & Mattila (2009)	
Lowest price guarantee		Carvell & Quan (2008); Demirciftci, Cobanoglu, Beldona & Cummings (2010)	
Optimal room-rate allocation (room distribution)		Baker, Murthy & Jayaraman (2002); Bitran & Gilbert (1996); Bitran & Mondschein (1995); El Gayar, Saleh, Atiya, El-Shishiny, Zakhary & Habib (2011); Guadix, Cortes, Onieva & Munuzuri (2010); Harewood (2006)	

Tabella n.6. Revenue management tools: Non-pricing and pricing RM tools. Fonte: Ivanov S., Zhechev V. (2012). Hotel revenue management—a critical literature review. *Tourism: an international interdisciplinary journal*, 60(2), 175-197.

Gli **strumenti non di pricing** si dividono a loro volta in “gestione dell’inventario” e “gestione dei canali”. La “gestione dell’inventario” è composta dai seguenti strumenti: il controllo della capacità, gli overbooking, i controlli sulla durata del soggiorno e la garanzia di disponibilità delle camere.

Generalmente per “capacità” dell'hotel si fa riferimento alla sola capacità della Divisione Camere, ovvero al totale delle stanze che l'hotel può mettere a disposizione in una data sera.

In un'ottica olistica essa fa riferimento anche alla capacità dei punti di ristoro, del campo da golf ed a tutti gli altri dipartimenti della struttura.⁵⁰

Per quanto riguarda gli overbooking esistono moltissimi articoli che trattano di questo strumento (anche in virtù del valore etico di questa pratica). “Overbooking is based on the assumption that some of the customers that have booked rooms will not appear for check-in (so called “no show”), others will cancel or amend their bookings last minute, while third will prematurely break their stay in the hotel (due to illness, personal reasons, traffic, bad weather, force majeure or other reasons). In order to protect itself from losses the hotel confirms more rooms than its available capacity with the expectation that the number of overbooked rooms will match the number of no shows, last minute cancellations and amendments.” (Ivanov, Zhechev, 2012). Naturalmente nel caso in cui anche i cosiddetti “no shows” si presentassero per il check-in l’hotel dovrà dirottarli verso un’altra struttura.

Per quanto riguarda il controllo della durata del soggiorno e la garanzia di disponibilità delle camere poche ricerche hanno trattato di questi strumenti. Il controllo della durata del soggiorno determina limiti per il numero minimo e massimo di notti nelle prenotazioni dei clienti. “Length of stay control allows hotels to protect themselves from losing revenues when customers book rooms for short stays in periods of huge demand (e.g. during special events). They also provide the possibility to generate additional revenues from overnights in days when demand is historically low (e.g. when a business hotel requires compulsory stay over Saturday nights for all bookings that include a Friday overnight).” (Ivanov, Zhechev, 2012). La garanzia di disponibilità delle camere serve per garantire, a determinate condizioni, che le richieste di prenotazione siano sempre soddisfatte.⁵¹

Per concludere questa introduzione agli strumenti non di pricing c’è la “gestione dei canali”. Nella realtà delle strutture alberghiere questo strumento è ampiamente utilizzato mentre a livello didattico non ci sono profonde ricerche su di esso. Questo minor interesse si ritiene possa essere dovuto al fatto che, quando gli hotel cercarono di recuperare periodi di domanda in forte calo (ad esempio dopo l’11 settembre) e decisero di collaborare con siti web e

⁵⁰ Su questo argomento si veda: Ivanov S., Zhechev V. (2012). Hotel revenue management—a critical literature review. *Tourism: an international interdisciplinary journal*, 60(2), 175-197.

⁵¹ Su questo argomento si veda: Noone B. M., Kimes S. E., Renaghan L. M. (2003). Integrating customer relationship management and revenue management: A hotel perspective. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 2(1), 7-21.

commercianti online di terze parti offrendo loro grandi sconti, questo provocò una rottura del rapporto tra l'hotel stesso e i suoi clienti poiché essi iniziarono a prenotare sui siti degli intermediari sollevati dagli sconti da questi offerti trascurando quindi di interfacciarsi con la struttura su cui poi andavano ad alloggiare. Diversi autori ritengono infatti che l'applicazione di strategie di RM ai canali di distribuzione potrebbe provare effetti opposti rispetto a quelli desiderati dall'hotel.⁵²

Per quanto riguarda gli **strumenti direttamente collegati al prezzo**, quelli più diffusi nel Revenue Management degli hotel, sono: la discriminazione di prezzo e le cosiddette “rate fences”, la tariffazione ottimale delle camere, i prezzi dinamici, la garanzia del prezzo più basso e la distribuzione ottimale della tariffa della camera.

La discriminazione di prezzo è il spesso il primo strumento a cui si collega la disciplina del Revenue Management. “In essence, price discrimination means that the hotel charges its customers different prices for the same rooms and the economic rationale for this are the differences in price sensitiveness of hotels’ market segments (e.g. business travellers are less price sensitive compared to leisure travellers and could afford to pay higher prices).” (Ivanov, Zhechev, 2012). Spesso questo strumento è accompagnato allo strumento delle “barriere di prezzo” per evitare cambiamenti di tariffa non in linea con gli obiettivi aziendali. Le barriere di prezzo dell'hotel includono il giorno della settimana, il segmento a cui appartiene il cliente (ad esempio, appartenenza a un club o dipendente governativo). Sempre più spesso le barriere tariffarie vengono incluse nei termini e nelle condizioni di prenotazione ed è per questo che è importante che esse vengano indicate chiaramente ed accettate dal cliente al momento della prenotazione.⁵³

Altro strumento di pricing altamente utilizzato nelle strategie di RM degli hotel è il prezzo dinamico. Con questo strumento, il prezzo applicato a camera riflette il livello attuale di domanda e occupazione. Esso varia al variare di questi due fattori. Questo strumento deve essere attentamente applicato. Esso infatti consente un'alta redditività all'azienda, ma al tempo stesso potrebbe scatenare l'ira dei clienti nel momento in cui notano l'applicazione di prezzi diversi anche quando hanno dettagli di prenotazione identici (periodo di soggiorno, numero e tipo di camere) a seconda del momento in cui effettuano la prenotazione. Anche in

⁵² Su questo argomento si veda: Ivanov S., Zhechev V. (2012). Hotel revenue management—a critical literature review. *Tourism: an international interdisciplinary journal*, 60(2), 175-197.

⁵³ Su questo argomento si veda: Ivanov S., Zhechev V. (2012). Hotel revenue management—a critical literature review. *Tourism: an international interdisciplinary journal*, 60(2), 175-197.

questo caso è necessario informare la clientela sui termini e le condizioni di prenotazione per evitare accuse che potrebbero pregiudicare l'immagine dell'azienda.⁵⁴

Tra gli strumenti di pricing a cui la ricerca riserva maggiore attenzione, dopo la discriminazione dei prezzi ed i prezzi dinamici, sicuramente c'è la garanzia del prezzo più basso. "According to it, if the customer finds a lower price for the same or similar hotel within 24 hours after their booking, the hotel will match that lower price." (Ivanov, Zhechev, 2012). Gli articoli che trattano di questo strumento espongono una certa titubanza sull'utilizzo di questa tecnica nella pratica aziendale. Molti autori affermano, ad esempio, che la pretesa della garanzia del prezzo più basso non viene concessa da numerose catene alberghiere statunitensi anche se di fatto pubblicizzata dal loro sito web. Altre ricerche affermano invece che se gli hotel volessero davvero che i loro clienti utilizzassero questo strumento dovrebbero estendere l'applicazione all'intero periodo (ossia quello che va dalla data di prenotazione alla data di arrivo) e non solo il periodo di 24 ore dopo il giorno della prenotazione. Esiste quindi in letteratura un dibattito sul reale utilizzo di questo strumento.⁵⁵

Abbiamo voluto fornire una panoramica dei diversi strumenti di pricing e non pricing utilizzati nell'ambito del Revenue Management degli hotel. Dedicheremo in seguito altro spazio all'approfondimento di alcuni di essi davvero interessanti nell'industria dell'alloggio. Preme in questo momento sottolineare che, nonostante la distinzione degli strumenti in uno o nell'altra categoria, i Revenue Manager degli hotel cercano spesso l'applicazione simultanea di questi strumenti in quanto interconnessi tra di loro.

Ritornando alla Figura n.3 che rappresenta l'intero **Sistema di Revenue Management**, abbiamo appena esaminato i 4 quadranti che costituiscono gli **elementi strutturali**. Per completare il quadro mancano gli ultimi due blocchi: **il processo di RM e il team di RM**. Sul processo di RM dedicheremo il paragrafo finale di questo capitolo, procediamo quindi con il team di RM.

Il team di RM

⁵⁴ Su questo argomento si veda: Ivanov S., Zhechev V. (2012). Hotel revenue management—a critical literature review. *Tourism: an international interdisciplinary journal*, 60(2), 175-197.

⁵⁵ Su questo argomento si veda: Ivanov S., Zhechev V. (2012). Hotel revenue management—a critical literature review. *Tourism: an international interdisciplinary journal*, 60(2), 175-197.

Progettare un buon sistema di Revenue Management non è sufficiente se non ci sono persone in grado di implementarlo e poi gestirlo. I responsabili dei ricavi e il team di Revenue Management è il cuore di questa disciplina che, senza di essi, rimane solo una disciplina senza effetti sul rendimento aziendale. Introdurre un sistema di Revenue Management all'interno di un'azienda può comportare cambiamenti e, come più volte dimostrato, i cambiamenti spaventano le persone. Riuscire a rendere partecipi i dipendenti di un'organizzazione è la chiave di svolta. Tuttavia, con lo sviluppo delle nuove tecnologie e i sempre più complessi software di RM messi a disposizione delle aziende, questo non è più sufficiente. Si rende ora necessario avere personale formato, specializzato e competente per svolgere questo lavoro. Per personale si intende sicuramente il responsabile di RM e tutto il suo team. Occorre specificare che talvolta, negli hotel più piccoli e meno strutturati, l'applicazione delle tecniche di Revenue Management rientra nelle responsabilità del direttore marketing o di una persona a lui subordinata. Tuttavia, le grandi catene alberghiere hanno riconosciuto l'importanza del Revenue Management per il loro bilancio e hanno nominato un responsabile dei ricavi separato e/o addirittura un team di Revenue Management. Questa crescente domanda di personale formato ha posto l'attenzione sulle competenze tecniche che essi devono avere. Da un'indagine svolta da Beck J., Knutson B., Cha J. e Kim S. (basato su un questionario a cui hanno risposto 197 manager con un'esperienza lavorativa media di 7,2 anni nel settore alberghiero, compresi 5,2 anni nella professione del Revenue Management) è emerso che sono 6 i fattori chiave (ossia le competenze) che rendono una persona adatta alla gestione di un sistema di Revenue Management:

1. **Comunicare efficacemente.** “All managers must be able to communicate effectively in their positions however, the revenue manager must also be able to influence others to accept their recommendations for pricing and inventory management. The majority of their communication is toward superiors (general managers and owners), or others whose livelihood (sales managers) are impacted by the recommendations of the revenue manager.” (Beck J., Knutson B., Cha J., Kim S., 2011).
2. **Gestire l'attività quotidiana.** Per un Revenue Manager la gestione del tempo è fondamentale.
3. **Guidare il Team del Revenue.** Il responsabile dei ricavi recupera informazioni all'intero e all'esterno dell'azienda, ascolta le opinioni dei suoi collaboratori e prende le decisioni corrette al momento giusto.

4. **Analizzare le Tendenze.** “This factor has the strongest reliability, and speaks to the core of the revenue management function. It includes analyzing information from various sources to make strategic pricing and inventory decisions for the property.” (Beck J., Knutson B., Cha J., Kim S., 2011).
5. **Professionalizzare la Professione del Revenue Management.** Questo fattore evidenzia la necessità che il Revenue Manager, quale figura relativamente nuova, dimostri professionalità nella sua attività.
6. **Sviluppare Strategie Efficaci di Revenue Management.** Quest’ultimo fattore è stato quello a cui i partecipanti al questionario hanno attribuito maggior punteggio. Ciò significa che essi hanno ritenute le attività relative a "sviluppare strategie efficaci di Revenue Management" fossero quelle più importanti per la figura del Revenue Manager. Questo dimostra la sua funzione centrale per il successo complessivo della struttura alberghiera.⁵⁶

Questi fattori e le relative funzioni di cui sono composti sono riepilogati nella Tabella n.7. I valori indicati a fianco di ciascuna funzione sono il grado di affidabilità: valori superiori a 0,7 sono indicativi di un livello accettabile di affidabilità.

⁵⁶ Su questo argomento si veda: Beck J., Knutson B., Cha J., Kim S. (2011). Developing Revenue Managers for the Lodging Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10(2), 182-194.

TABLE 2 Results of Exploratory Factor Analysis: Importance for Successful RM (N = 197)

Items (24 items)	Factor Loadings					
	1	2	3	4	5	6
Factor 1. Communicating effectively						
Develop and deliver effective presentations to all stakeholders.	0.765					
Develop and deliver effective presentations.	0.742					
Demonstrate flexibility in verbal debate regarding strategies and tactics.	0.651					
Influence others to accept your ideas.	0.616					
Establish credibility with the hotel's Managing Committee.	0.571					
Articulate complex strategies or topics in a clear and concise manner (written and oral).	0.571					
Facilitate and lead business revenue review meetings.	0.518					
Factor 2. Managing daily activity						
Manage/monitor Internet systems to maintain consistency with property strategies.		0.755				
Maintain property Web site.		0.754				
Develop reports, memo and other written communications.		0.639				
Mentor/coach reservations and front office personnel in revenue management strategies.		0.596				
Timely completion of all revenue management reports.		0.546				
Factor 3. Leading the revenue team						
Establish order and organization.			0.729			
Determine a quick and easy course of action.			0.696			
Listen to and understand what others are saying.			0.663			
Remain with a project or task until completion.			0.570			
Factor 4. Analyzing trends						
Interpret market trends as they relate to your property.				0.755		
Analyze and identify trends.				0.694		
Match group and transient market needs with hotel needs.				0.676		
Work closely with DOS to determine viability of both short and long term group bookings from a pricing and availability perspective.				0.501		
Factor 5. Professionalizing the RM professions						
Demonstrate professionalism and composure.					0.762	
Develop personal knowledge, skills and abilities in Revenue Management.					0.710	
Factor 6. Developing effective RM strategies						
Generate and organize short and/or long-term strategies.						0.777
Develop and implement revenue strategies.						0.721
Eigenvalue	3.3	2.5	2.2	1.9	1.7	1.5
Variance explained (%)	14.9	11.6	10.2	8.8	8.0	6.9
Mean	4.1	3.8	3.9	4.6	4.4	4.7
Reliability coefficient	0.81	0.73	0.71	0.82	0.61	0.62

Tabella n.7. I fattori di successo del Revenue Manager. Fonte: Beck J., Knutson B., Cha J., Kim S. (2011). Developing Revenue Managers for the Lodging Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10(2), 182-194.

Con quest'analisi del team di RM andiamo a chiudere l'intero Sistema della Figura 3 (il processo, come preannunciato, verrà esaminato separatamente nell'ultimo paragrafo di questo capitolo).

Impacts

L'Hotel Revenue Management system è caratterizzato da frecce che collegano tutti gli elementi appena menzionati. Queste frecce rappresentano i legami interni esistenti tra i vari

componenti. Tuttavia, il sistema viene influenzato anche da *fattori ambientali esterni* (macro e micro) ed *interni*.

Macroenvironment

I fattori macroeconomici sono quei fattori provenienti dall'ambiente esterno in cui l'azienda opera, ma che essa non può controllare. Per ricercare in che modo l'ambiente esterno può condizionare l'azienda viene generalmente utilizzata l'analisi PESTEL. Quest'analisi considera l'impatto dei fattori politici, economici, sociali, tecnologici, ambientali e legali sul business aziendale.

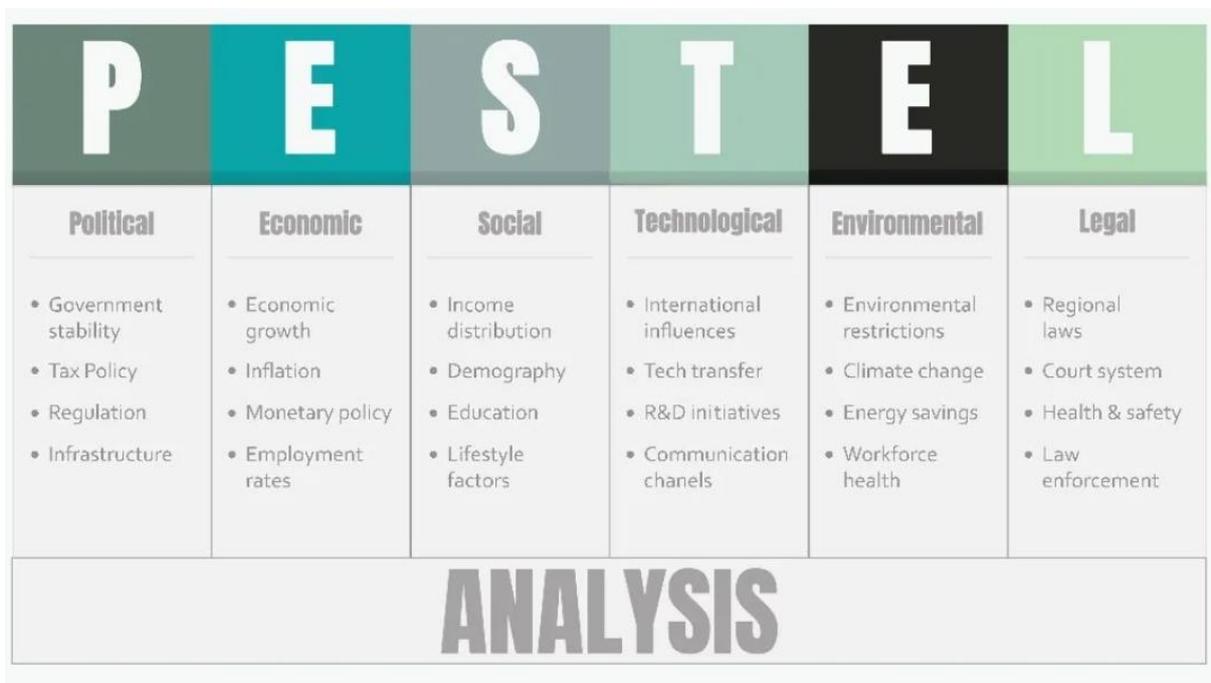


Figura n.4. Analisi PESTEL. Fonte: <https://b-plannow.com/analisi-pestel-conosci-i-fattori-che-non-puoi-influenzare-e-reagisci-con-strategie-ad-hoc>

“The economic (economy size, purchasing power parity, economic growth, economy’s stage in the business cycle, balance of payments, inflation, exchange rates, unemployment, ect.), social (population size, natural growth of population, ethnic structure, travel and paid leave preferences, etc.), political (political stability), and environmental factors often directly influence the RM system of a hotel by their impact on tourism demand. For instance, in periods of high economic growth both business and leisure travel demand increase, therefore, decreasing the need for price promotions in hotels. When the local currency appreciates too much, the local hotel industry loses its price competitiveness over other destinations and

inbound tourism demand drops, thus forcing hotels to apply various RM tools to stimulate demand. Preferences of people when to take paid leave and go on holiday may influence traditional seasonality patterns in the revenues of the hotel. Political unrest in the country would dissuade many travelers from taking the trip leading to significant pressure on hotels' revenues, prices and number of overnights.” (Ivanov, 2014).

Microenvironment

Il microambiente aziendale comprende una serie di attori, esterni all'organizzazione, sui quali l'azienda può esercitare un'influenza. Ne fanno parte: i clienti, i concorrenti, i fornitori, i distributori, i finanziatori, i media, il pubblico, ecc. Senza dubbio, ognuno di loro può condizionare il sistema di RM dell'hotel. Ad esempio, i media possono influire sulla percezione di equità di alcuni strumenti di RM. È quindi importante che l'hotel tenga sempre sotto controllo il proprio microambiente.⁵⁷

Internal environment

In un'azienda gli obiettivi finanziari, le scelte decisionali, le disposizioni organizzative, ecc. costituiscono l'ambiente interno. Chiaramente anche questi fattori possono influenzare il sistema di RM poiché, ad esempio, è in base all'obiettivo internamente assegnato al team di RM che nel sistema verranno prese determinate decisioni riguardo strumenti o metodologie da utilizzare.

3.2. RM metriche per la divisione camere

Nel paragrafo precedente sul Revenue Management System abbiamo parlato di **metriche** in riferimento ad una tipologia di *dati e informazioni* di cui il sistema necessita insieme ad altre come informazioni su eventi speciali nella città in cui si trova l'hotel, strategie dei competitor, ecc.

Queste metriche sono indicatori quantitativi che vengono utilizzati sia in fase di previsione (per determinare quindi gli obiettivi pianificati) che in fase di constatazione degli obiettivi raggiunti e, infine, nella fase di confronto tra gli obiettivi fissati e i valori effettivamente

⁵⁷ Su questo argomento si veda: Ivanov S. (2014). Hotel revenue management: From theory to practice.

ottenuti. Gli indicatori assolvono quindi ad una duplice funzione: di programmazione iniziale e di valutazione finale.⁵⁸ “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. 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 (e.g., in the presence of a negative movement of an indicator, one can identify the elements that, despite this, have had a management improvement, and in the presence of a positive trend of a ratio of aggregate, one can identify the management elements that were managed worse than the data of the previous years.” (Avi, 2023).

Possiamo suddividere questi indicatori in 3 categorie:

- **Indici di redditività (o di profitto)**
- **Indici finanziari**
- **Indici di performance.**

È oggetto di particolare attenzione di questa tesi sul Revenue Management degli hotel la Divisione Camere, pertanto questi indicatori fanno riferimento alla valutazione di quel dipartimento. Proseguiamo con l’analisi di ciascuno di essi.

3.2.1. Indici di redditività

Il Revenue Manager della Divisione Camere ha il compito di gestire i ricavi al fine di massimizzare i profitti, ossia la redditività di quella divisione.

Occorre a questo punto chiarire cosa si intende per redditività e, per farlo, è necessario chiarire prima i costi e i ricavi da prendere in considerazione per arrivare a tale risultato.

Utilizzare dati sbagliati per il calcolo dei costi o dei ricavi non solo porta alla determinazione di un aggregato errato ma fornisce poi alla direzione un’interpretazione fuorviante dell’andamento economico di quel dipartimento. Cogliamo l’occasione per sottolineare che il

⁵⁸ Su questo argomento si veda: Maria Silvia Avi. (2023). Room Division Revenue Manager: Profitable, Financial and Performance Ratios. *Journal: American Journal of Tourism, Hospitality and Event Management*

calcolo matematico di queste metriche è solo il primo passo che il team di RM deve fare. E' con la corretta interpretazione del dato quantitativo che è possibile indirizzare l'azienda verso un miglioramento della redditività. "In many entrepreneurial realities, the moment of interpretation of the accounting values is considered less relevant or more 'obvious' than the moment of determination of the aggregates on which the attention of those who manage/use the control system is focused. Such behavior causes severe consequences at the income and financial levels. Attributing an incorrect meaning to a value means, in essence, invalidating the entire process of determining the accounting data." (Avi, 2023).

Andremo quindi ora ad esaminare quali costi una struttura ricettiva deve sostenere in riferimento alla Divisione Camere. Per calcolare gli indici di redditività è importante distinguere queste due categorizzazioni di costi:

1. **costi variabili, fissi e semi-variabili**
2. **costi speciali e comuni**

I **costi variabili** sono quei costi il cui importo varia in maniera più o meno proporzionale al variare del volume di produzione. "Sono i costi <<vivi>> che vengono sostenuti solo in presenza del cliente, quindi solo se la camera è occupata, solo se il cliente siede al ristorante, ect." (Liberatore, 2001).

In maniera opposta, i **costi fissi** non cambiano al variare del volume di produzione.

"This dichotomy is only and exclusively valid from a short-term point of view, i.e. in a context characterized by a pre-established production capacity and, therefore, not adjustable. For this reason, we speak of fixed and variable costs within the so-called 'relevant range'. The relevant range represents, in essence, the consideration of a short-term time horizon with a given production capacity. Only in this case can one speak of 'fixedness' and/or 'variability' of costs." (Avi, 2023).

Esempi di costi variabili della Divisione Camere sono: costo del lavaggio degli asciugamani, costo del lavaggio delle lenzuola e delle federe e costo del personale addetto alle pulizie.

Esempi di costi fissi: costi di riscaldamento ed energia elettrica degli ambienti comuni, l'ammortamento dell'arredamento, ammortamento degli elementi idraulici del bagno, le spese amministrative, ecc.⁵⁹

“Tra i costi fissi, rientrano anche i <<costi di politica>>, cioè quei costi di natura discrezionale che derivano da scelte di tipo funzionale. Ad esempio, i costi promozionali e di pubblicità dipendono dalle politiche commerciali fissate in sede di programmazione budgetaria. Tali costi non risentono, e non devono risentire, di inaspettate alterazioni nei volumi di attività. Se le vendite si contraggono durante l'anno, sarebbe assurdo tagliare questo genere di spese, in quanto il loro scopo è favorire lo sviluppo dell'albergo. Al limite, si potrebbe quasi dire che si dovrebbe stabilire una proporzionalità inversa, nel senso che se il fatturato diminuisce tali spese dovrebbero intensificarsi per favorire una ripresa in tempi rapidi.” (Liberatore, 2001).

A volte non è facile distinguere i costi in fissi e variabili, soprattutto perché alcune categorie di costi sono un ibrido. “Ad esempio per le utenze occorrerà valutare quali consumi sono dedicati alle aree comuni - la hall, la cucina, il magazzino, i corridoi, etc. - e quanta parte dipende dalla presenza dei clienti.” (Liberatore, 2001).

Un altro costo che spesso viene erroneamente imputato è il costo del personale. “The variability of this cost is, in fact, incorrectly identified with the duration of the employment contract stipulated with the employee (fixed-term or open-ended) and/or the possibility of dismissing redundant staff, if necessary. According to this distorted view, employees give rise to fixed costs whenever they are employed indefinitely in the company, and the possibility of unilateral termination of the employment relationship by the company is practically non-existent. Instead, they give rise to the incurrence of variable costs whenever their contract is a fixed-term one. All this stems from an incorrect and distorted notion of the variability of costs. Variable is not the cost that is sustained two months a year or that can be eliminated if one intends to expel a person from the company organization but is the cost that varies proportionally to the change in production and for which, therefore, it can identify a clear and

⁵⁹ Su questo argomento si veda: Maria Silvia Avi. (2023). Room Division Revenue Manager: Profitable, Financial and Performance Ratios. *Journal: American Journal of Tourism, Hospitality and Event Management*

quantifiable connection between the input of resources employed in production and the output of the activity performed.” (Avi, 2023).

Riuscire a determinare in maniera corretta i costi variabili consente anche all’azienda di calcolare il costo associato a ciascun livello ipotetico di produzione. Questo è essenziale in fase di pianificazione per poter determinare il livello più efficiente.

Tra i costi fissi e i costi variabili esiste un’altra tipologia di costi appartenente a questa prima categorizzazione: i **costi semi-variabili**. In questi costi è presente una quota variabile e una quota fissa. Rientrano in questa categoria quelli che prima abbiamo denominato costi “ibridi” (utenze). I costi semi-variabili possono essere di due tipi: quelli in cui la quota fissa è chiaramente separata dalla quota variabile e quelli cosiddetti 'a gradini'. I costi a gradini sono fissi per una determinata quantità ma, ogni volta che viene superato un limite quantitativo specifico, passano ad un livello di costo più elevato. Graficamente, le due tipologie di costi semi-variabili possono essere rappresentate dalla Figura 5.⁶⁰

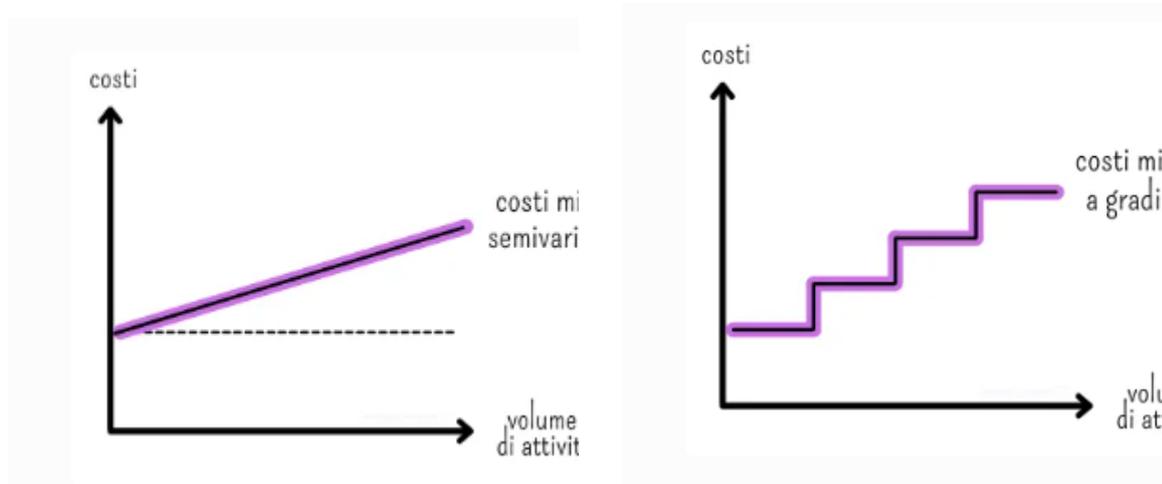


Figura 5. Costi semi-variabili. Fonte: <https://farenumeri.it/costi-variabili/>

L'allocazione corretta della parte fissa rispetto alla parte variabile è un'operazione tecnica fondamentale per il giusto calcolo del costo del prodotto.

⁶⁰ Su questo argomento si veda: Maria Silvia Avi. (2023). Room Division Revenue Manager: Profitable, Financial and Performance Ratios. *Journal: American Journal of Tourism, Hospitality and Event Management*

Dai due grafici sopra riportati è evidente che nel primo caso la suddivisione del costo semivariabile nella quota fissa ed in quella variabile è molto agevolata. Al contrario, per i costi semivariabili a gradini la suddivisione nelle due quote è molto più complessa. Le utenze come gas, acqua ed elettricità che abbiamo già menzionato rientrano in questa categoria. Per riuscire ad attribuire in maniera corretta il costo attribuibile alle camere e il costo relativo al funzionamento delle parti comuni dell'azienda gli hotel potrebbe utilizzare dei contatori, ma in questo caso il costo di questa operazione supera il relativo beneficio. Per questo motivo, questa suddivisione viene attuata mediante l'applicazione di metodologie matematico-statistiche che determinano, in maniera approssimata, la parte correlata e quella non correlata al livello di attività svolto dall'azienda come il metodo del minimo-massimo ed il metodo di regressione statistica.⁶¹

Costi speciali e comuni

I **costi speciali** sono quei componenti negativi di reddito che possono essere allocati *oggettivamente* a un particolare reparto/prodotto in quanto in esso utilizzati. I costi del lavoro della governante sono specifici per la Divisione Camere. Al contrario, ci sono costi che interessano diversi reparti. Questi costi sono definiti **comuni** in quanto riguardano cumulativamente una serie di oggetti (ad esempio, costi amministrativi che riguardano tutte e tre le divisioni dell'hotel). Questi costi sono attribuibili ai vari reparti/prodotti solo con l'uso di criteri *soggettivi*. Esempi di questi ultimi sono il deprezzamento degli edifici, stipendio del direttore generale, pubblicità, assicurazione volontaria, ecc. Questi costi non possono essere allocati in modo preciso tra i vari dipartimenti aziendali poiché riguardano l'azienda considerata nella sua interezza.⁶²

Generalmente i costi variabili sono speciali, mentre i costi fissi possono essere sia speciali che comuni.

⁶¹ Su questo argomento si veda: Maria Silvia Avi. (2023). Room Division Revenue Manager: Profitable, Financial and Performance Ratios. *Journal: American Journal of Tourism, Hospitality and Event Management*

⁶² Su questo argomento si veda: Maria Silvia Avi. (2023). Room Division Revenue Manager: Profitable, Financial and Performance Ratios. *Journal: American Journal of Tourism, Hospitality and Event Management*

Il costo totale (o full cost) di un prodotto è dato dalla somma:

FULL COST = COSTO VARIABILE UNITARIO + QUOTA UNITARIA DEI COSTI FISSI SPECIALI + QUOTA UNITARIA DEI COSTI FISSI COMUNI.

Il costo totale è la somma aritmetica degli elementi riportata nella formula qui sopra e questo potrebbe sembrare abbastanza elementare. Tuttavia calcolare la quota unitaria dei costi fissi comuni risulta essere un'operazione particolarmente delicata. Nel contesto alberghiero viene solitamente utilizzata la metodologia tradizionale in cui i costi devono essere prima imputati nei vari centri e successivamente allocati ai singoli prodotti. L'allocazione dei costi comuni a diversi oggetti (siano essi dipartimenti, centri, prodotti, servizi, ecc.) può essere fatta mediante l'utilizzo di un parametro di ripartizione singolo o multiplo.

Supponiamo di dover ripartire questi tre costi comuni aziendali: pubblicità dell'hotel, stipendio del direttore generale e costi di riscaldamento dell'intera struttura.

“If the single-parameter allocation methodology is applied, it will allocate all common costs to the various centers through a single parameter, e.g. the turnover of the different products and the center's processes. The use of the multiple parameter methodology, on the other hand, involves choosing the most appropriate parameter for each of the common costs to be allocated in such a way that there is the closest possible connection between the centre to which the costs are allocated and the parameter used. Again by way of example, since the parameters are by definition subjective and therefore, it is not possible to draw up a list of parameters that can use since these vary according to the situation in the company, it can be stated that advertising could be apportioned among the various products through the parameter of the turnover of each product, building heating costs could be apportioned according to the cubic meters used by the various centers, and finally the general manager's salary, if there is a connection between the time dedicated by the general manager to the sale of individual products (e.g. rooms, F&B and products of the smaller operating departments and their turnover) could be apportioned according to the turnover of the goods placed on the market by the company (Rooms, F&B and products of the smaller operating departments) and the turnover of the same, could be apportioned according to the turnover of the goods placed on the market by the company.” (Avi, 2023).

Abbiamo ora una più chiara comprensione di quali siano i costi (o le quote dei costi nel caso dei costi comuni) che formano la componente negativa di reddito delle camere. Andando a

sottrarre il costo totale appena identificato dal prezzo di vendita unitario concordato in base alle tecniche determinate nel capitolo precedente siamo ora in grado di calcolare il **Reddito Netto Unitario del Prodotto (N.U.P.Y.)**. Questo parametro di reddito è sempre al centro dell'attenzione dei dirigenti in quanto rappresenta la ricchezza prodotta o distrutta dal prodotto (nel nostro caso, le camere). Nonostante le preziose informazioni sull'efficacia economica che questo indicatore fornisce, bisogna fare attenzione a non utilizzarlo per scopi a cui non è adatto. Quando i manager decidono quali prodotti spingere sul mercato sanno perfettamente che non devono farsi trarre in inganno dall'affermazione "i beni/servizi da spingere sono quelli che producono il maggior rendimento". Quello che può essere frainteso in questa frase è la parola "rendimento del prodotto". Il rendimento non corrisponde sempre inequivocabilmente al N.U.P.Y. La nozione di reddito associata ad un prodotto assume vari significati in base allo scopo decisionale a cui è preposta. **Per decidere quali prodotti spingere sul mercato al fine di massimizzare il profitto aziendale non può essere utilizzato il reddito netto unitario (N.U.P.Y).** ⁶³

Per affrontare questo tipo di decisione, ossia quale prodotto spingere sul mercato, l'attenzione dei manager è rivolta a quei prodotti che hanno maggiore capacità di coprire i costi fissi aziendali, ossia quelli che hanno un margine di contribuzione più alto.

"Since the difference between total revenues and total variable costs contributes to covering the company's fixed costs, whether special or common, is called the **contribution margin.**" (Avi, 2023).

MARGINE DI CONTRIBUZIONE = RICAVI TOTALI - COSTI VARIABILI TOTALI

Da questa definizione ricaviamo il primo indice di redditività.

1. Margine di contribuzione

Esistono due versioni di questo indicatore:

a) Margine di contribuzione unitario

b) Margine di contribuzione di primo livello della Divisione Camere

⁶³ Su questo argomento si veda: Maria Silvia Avi. (2023). Room Division Revenue Manager: Profitable, Financial and Performance Ratios. *Journal: American Journal of Tourism, Hospitality and Event Management*

Innanzitutto, quando si parla di margine di contribuzione si fa sempre riferimento alla capacità di “sezioni” di attività aziendali (dipartimenti, gamme di prodotti, prodotti) di contribuire alla copertura dei costi fissi. Calcolare questo margine in riferimento sull’intera azienda conduce ad informazioni poco rilevanti (in quanto ricavabili anche dal bilancio riclassificato). Calcolarlo in riferimento ai vari prodotti e/o settori aziendali consente ai dirigenti di scegliere i prodotti da spingere sul mercato ossia quelli che contribuiscono maggiormente a coprire i costi fissi dell'azienda.⁶⁴

Il margine di contribuzione unitario è focalizzato su un prodotto specifico. Questo margine ha dei grossi limiti di applicazione in quanto necessita di una situazione in cui ci sia un mercato infinito o la perfetta coincidenza nei volumi di vendita di prodotti (abbastanza irrealistico). Per questo motivo questo margine può essere utilizzato solo in tre casi: quando l'azienda è un'azienda monoprodotto, se l'azienda si trova a decidere di vendere tra diversi beni contrassegnati dalle esatte quantità di vendita e nell'ipotesi di un margine di contribuzione unitario negativo. In tutti gli altri casi andremo ad utilizzare il margine di contribuzione totale o margine di contribuzione di primo livello (anche detto margine di contribuzione di alto livello), cioè il valore risultante dal prodotto del margine unitario per il volume di vendita.⁶⁵

Il margine di contribuzione di primo livello è utilizzato per prendere decisioni a *breve* termine, ossia:

1. Decisioni che non comportano cambiamenti strutturali dell'azienda.
2. Decisioni prese in maniera “immediata” rispetto a quando si acquisiscono le informazioni a riguardo. “In other words, the moment the manager becomes aware of the information; he can, automatically and immediately, make the most economically advantageous decision.” (Avi, 2022).

⁶⁴ Su questo argomento si veda: Maria Silvia Avi. (2023). Room Division Revenue Manager: Profitable, Financial and Performance Ratios. *Journal: American Journal of Tourism, Hospitality and Event Management*

⁶⁵ Su questo argomento si veda: Maria Silvia Avi. (2023). Room Division Revenue Manager: Profitable, Financial and Performance Ratios. *Journal: American Journal of Tourism, Hospitality and Event Management*

Il margine di contribuzione di primo livello viene utilizzato, in particolare modo, in questi quattro casi:

- a) Quando occorre scegliere se accettare o meno un ordine.

MARGINE DI CONTRIBUZIONE > 0 → accettare l'ordine.

- b) Quando occorre scegliere tra diversi ordini: i manager sceglieranno quello che assicura il margine di contribuzione di primo livello più alto

- c) Quando occorre scegliere tra vendere quantità elevate a prezzi bassi o quantità limitate a prezzi elevati. "Here we refer to the hypothesis of goods with elastic demand, predominant in economics. That is, goods that have the characteristic of seeing demand increase when prices fall and, conversely, of seeing demand decrease when selling prices rise in the presence of such goods, each company must ask itself whether it is appropriate to sell high quantities while keeping selling prices relatively low or whether it is more profitable to limit the quantities sold by raising the price at which the good is to be sold. In general terms, there is no 'best' solution. It all depends on the top-level margins that the two alternatives allow the company to achieve. Therefore, it is necessary to make the various sales quantity/price assumptions and then determine the first-tier contribution margins corresponding to each option. The most cost-effective alternative will be the one that naturally allows the firm to achieve the highest first-tier margins." (Avi, 2022).

- d) Quando occorre identificare la composizione ottimale delle vendite. Quest'ultima funzione è quella inizialmente menzionata quando abbiamo introdotto il concetto di margine di contribuzione come indicatore che i manager utilizzano per individuare i prodotti da immettere sul mercato e su cui puntare. Quest'ultima naturalmente saranno quelli con maggiori capacità di coprire i costi fissi aziendale e quindi quelli col margine di contribuzione di primo livello maggiore.⁶⁶

⁶⁶ Su questo argomento si veda: Avi M. S. (2022). Revenue managers in hotels: Is revenue focus enough? *International Journal of Tourism and Hotel Management*, 4, 55-74.

Questo margine viene quindi utilizzato per decisioni particolarmente delicate per l'azienda.

Se dal margine di contribuzione di primo livello togliamo i costi fissi delle operazioni tipiche, determiniamo il profitto operativo netto dell'attività caratteristica. A causa della mutevolezza dei costi variabili è evidente come il profitto operativo della gestione tipica cambi in modo più che proporzionale al volume dell'attività svolta. Questo effetto moltiplicativo è il "leverage operativo".⁶⁷

È importante notare che dalla massimizzazione del margine di contribuzione di primo livello si ottiene la massimizzazione del reddito caratteristico. "Therefore, the first-level contribution margin represents one of the income indicators that the Room Division Revenue Manager must set himself to achieve. The target can be identified as the absolute value of the margin or as a percentage of the first level margin compared to the Room Division's total revenue." (Avi, 2023).

2. ROI della Divisione Camere (ROIRD)

"L'analisi della redditività si propone di verificare la capacità di remunerazione del capitale investito attraverso il reddito prodotto dalla gestione caratteristica. In tale prospettiva l'indice di sintesi è dato dal ROI (Return On Investment):" (Bartoli, 2015)

$$\text{ROI} = (\text{REDDITO OPERATIVO} / \text{CAP. INVESTITO}) \times 100$$

Questo indice rappresenta la redditività della gestione caratteristica.

Vogliamo in questo caso utilizzare questo indice come fonte di informazioni sulla redditività complessiva tipica della Divisione Camere. Andiamo quindi ad utilizzare il reddito operativo lordo della Divisione Camere (GOPRD) al numeratore ed il totale del capitale investito nella gestione caratteristica della Divisione Camere al denominatore (ossia il totale delle attività di quella divisione).⁶⁸

"The ROIRD indicates the typical overall profitability achieved or intended to be achieved within the Room Division. There is no need to emphasize how this indicator represents an

⁶⁷ Su questo argomento si veda: Avi M. S. (2022). Revenue managers in hotels: Is revenue focus enough? *International Journal of Tourism and Hotel Management*, 4, 55-74.

⁶⁸ Su questo argomento si veda: Maria Silvia Avi. (2023). Room Division Revenue Manager: Profitable, Financial and Performance Ratios. *Journal: American Journal of Tourism, Hospitality and Event Management*

essential ratio for a Room Division Revenue Manager. In synthetic terms, it highlights the overall yield of the sector that this professional figure personally manages.” (Avi, 2023).

ROIRD % RETURN ON INVESTMENT ROOM DIVISION (excluding common fixed costs of hotel) ROIRD = Gross Operating Profit Room Division / Room Division assets.
--

Figura n.6. Formula del ROIRD. Fonte: Maria Silvia Avi. (2023). Room Division Revenue Manager: Profitable, Financial and Performance Ratios. *Journal: American Journal of Tourism, Hospitality and Event Management*

Precisiamo che il numeratore è dato dalla differenza tra tutti i ricavi e tutti i costi, variabili e fissi speciali, della Divisione Camere; il denominatore rappresenta tutti gli asset collegati alla Divisione Camere, come la quota di edificio allocata alla Divisione Camere, arredi, mobili e crediti dai clienti della Divisione Camere.⁶⁹

3. ROS della Divisione Camere (ROSRD)

Il ROS rappresenta la redditività delle vendite (Return On Sale). La sua formula generica è questa:

$$\text{ROS} = (\text{REDDITO OPERATIVO} / \text{RICAVI DI VENDITA}) \times 100$$

In riferimento alla Divisione Camere esse diventa:

ROSRD % ROSRD= Gross Operating Profit Room Division / total revenue Room Division
--

Figura n.7. Formula del ROSRD. Fonte: Maria Silvia Avi. (2023). Room Division Revenue Manager: Profitable, Financial and Performance Ratios. *Journal: American Journal of Tourism, Hospitality and Event Management*

Questo indice è per il Revenue Manager, che in particolar modo si occupa di gestire nel migliore dei modi la vendita delle camere, un indice di fondamentale importanza per orientare la sua attività.

⁶⁹ Su questo argomento si veda: Maria Silvia Avi. (2023). Room Division Revenue Manager: Profitable, Financial and Performance Ratios. *Journal: American Journal of Tourism, Hospitality and Event Management*

4. TOA della Divisione Camere (TOARD)

TOA è l'acronimo di Turn Over Asset, ossia la rotazione degli asset.

Possiamo a questo punto riportare direttamente la formula in riferimento alla Divisione in oggetto:

TOARD
TOARD= total revenue Room Division / Room Division assets

Figura n.8. Formula del TOARD. Fonte: Maria Silvia Avi. (2023). Room Division Revenue Manager: Profitable, Financial and Performance Ratios. *Journal: American Journal of Tourism, Hospitality and Event Management*

L'asset turnover è un rapporto tra le vendite e le risorse. Esso misura il ritorno dell'utilizzo delle risorse aziendali.

Nel nostro caso la redditività degli asset della Divisione Camere. "All assets related to the Room Division must be included in this figure, such as the building share allocated to the Room Division, furnishings, furniture, and receivables from Room Division customers. On the other hand, it should not include non-typical investments (e.g. securities and shares), financial receivables, tax receivables and non-typical by definition (e.g. receivables for the sale of obsolete furnishings), the share of buildings intended for uses other than those connected with the sale of rooms (e.g. the percentage of buildings designed for restaurants, the rate of buildings intended for spas or other services included in the minor operating division). Generally, the reception area is included in the investment capital of the Room Division because this hotel section is used, for the most part, by users of the room sale service." (Avi, 2023).

Prima di procedere con l'ultimo indice di redditività, è importante evidenziare che il prodotto tra il ROSRD e il TOARD restituisce il ROIRD.

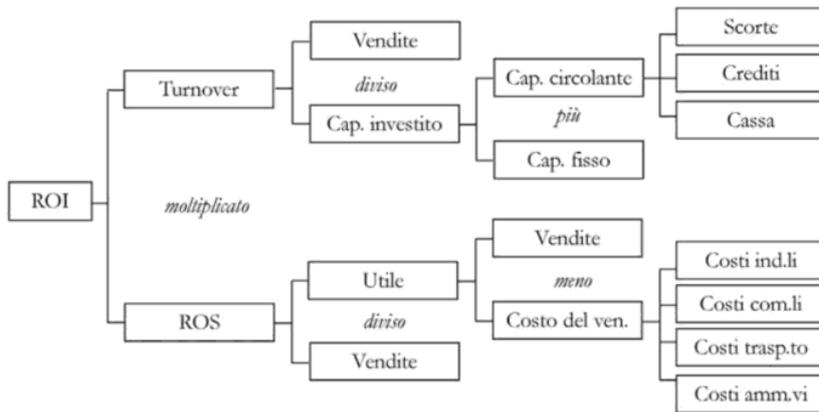


Figura n.9 Composizione del ROI. Fonte: Fazzini M. (2023). Analisi di bilancio. Ipsosa.

5. GOPRD per camera disponibile (GOPRDPAR)

Il GOPRD (Gross Operating Profit Room Division) è il reddito operativo lordo della Divisione Camere. Questo valore corrisponde all’EBIT di quella divisione. Dividere questo valore per il numero di camere disponibili in un dato momento restituisce il GOPRDPAR. È interessante calcolare questo valore in diversi periodi dell’anno in base al numero di camere disponibili di quell’intervallo di tempo per poi fare dei confronti.⁷⁰ Raggiungere una determinata redditività per camera disponibile è un altro obiettivo che rientra tra i compiti attribuiti al Revenue Manager di quel dipartimento.

GOPRDPAR (Gross Operating Profit Room Division Per Available Room)
$GOPRDPAR = \text{Gross Operating Profit Room Division} / \text{available rooms}$

Figura n.10. Formula del GOPRDPAR.

3.2.2. Indici finanziari

1. Cash flow della Divisione Camere

⁷⁰ Su questo argomento si veda: Maria Silvia Avi. (2023). Room Division Revenue Manager: Profitable, Financial and Performance Ratios. *Journal: American Journal of Tourism, Hospitality and Event Management*

“L’analisi dei flussi finanziari si fonda sull’accostamento degli stati patrimoniali di due esercizi consecutivi e sulla derivazioni delle variazioni intervenute nella struttura del capitale di funzionamento nel corso dell’esercizio preso a riferimento.” (Bartoli, 2015).

“Il flusso di cassa netto corrisponde alla variazione della liquidità dell’anno t+1 rispetto al precedente anno t.” (Visconti, R. M. I flussi di cassa previsionali nelle start-up prive di debito.)

Questo indicatore deriva dalla considerazione della capacità della Divisione Camere di generare flusso di cassa. Per fare questo è però necessario trasformare i ricavi in flussi in entrata e i costi in flussi in uscita. “Concerning the costs associated with Room Division, to transform the costs into cash outflows, the costs will have to be modified with the changes in the balance sheet items that implicitly influenced the financial requirements associated with the cost under consideration. For example, the difference in payables to employees and the change in payments on account attributed to them will have to be removed at the cost of wages. The cost of amenities, the change in payables to suppliers of these goods, the difference in payments attributed to these persons, and so on will have to be subtracted or added. In other words, the cost of the profit loss is transformed into a dynamic financial flow of money by starting from the cost and modifying this value with the amounts that can be withdrawn from the balance sheet to show how the flow is different from the static figure of the cost of the profit loss. The sum of the inflows and outflows associated with the Room Division determines the cash flow of this Department.” (Avi, 2023).

CASH FLOW ROOM DIVISION
Room Division revenues +/- Δ, advances from customers, write-off of receivables considered uncollectable (Room Division costs +/- Δ suppliers, advances to suppliers, payables or receivables related to Room Division costs) (costs without monetary impact such as depreciation, severance pay, provisions, etc., are not considered in this context).

Figura n.11. Formula del Cash Flow Room Division. Fonte: Maria Silvia Avi. (2023). Room Division Revenue Manager: Profitable, Financial and Performance Ratios. *Journal: American Journal of Tourism, Hospitality and Event Management*

Analizzando la Figura n.11 vediamo che la prima riga rappresenta il flusso in entrata, mentre la seconda riga è il flusso in uscita. Per aiutare a distinguere questi due flussi proponiamo la Tabella n.8.

Tab. 6 – Classificazione dei flussi finanziari

Flussi finanziari positivi	<ul style="list-style-type: none">▪ le operazioni che li generano fanno scaturire strumenti di pagamento;▪ procurano risorse finanziarie.
Flussi finanziari negativi	<ul style="list-style-type: none">▪ le operazioni che li generano rendono necessario l'utilizzo di strumenti di pagamento;▪ causano consumo di risorse finanziarie.

Tabella n.8. Classificazione dei flussi finanziari. Fonte: Bartoli F. (2015). Il rendiconto finanziario dei flussi di liquidità. Guida all'analisi e alla pianificazione finanziaria delle Pmi attraverso i flussi di liquidità. FrancoAngeli.

Questo flusso di cassa può essere espresso in termini di valore assoluto o come percentuale del totale delle entrate della Divisione Camere.⁷¹

Sempre più spesso al Revenue Manager vengono attribuiti obiettivi riguardanti il raggiungimento di un determinato flusso di cassa.

3.2.3. Indici di performance

Procediamo ora con l'analisi degli indici che sintetizzano la capacità del Revenue Manager di creare ricchezza attraverso le performance operative.

1. Occupancy rate (OR)

“Hotels sell room-nights to guests. Consequently, a first measure of performance is given by the quantity of rooms sold respect to the available inventory: Occupancy rate.

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.” (Mauri, 2013).

⁷¹ Su questo argomento si veda: Maria Silvia Avi. (2023). Room Division Revenue Manager: Profitable, Financial and Performance Ratios. *Journal: American Journal of Tourism, Hospitality and Event Management*

Occupancy rate (OR)
Occupancy rate = occupied rooms /available rooms

Figura n.12. Formula tasso di occupazione. Fonte: Maria Silvia Avi. (2023). Room Division Revenue Manager: Profitable, Financial and Performance Ratios. *Journal: American Journal of Tourism, Hospitality and Event Management*

Gli hotel sono strutture con una domanda che oscilla in base alla stagionalità o eventi particolari (immaginiamo il periodo della vacanza Natalizie). È utile quindi calcolare questo indice nei diversi periodi dell'anno per studiare le variazioni ed intervenire di conseguenza.⁷²

Immaginiamo di dover calcolare questo indice in riferimento al mese di agosto. La struttura in oggetto possiede 30 camere ed il mese in questione ha 31 giorni. La disponibilità massima di questa struttura per il mese di agosto è di $30 \times 31 = 930$ camere. Ipotizziamo che il numero di camere vendute in quel mese sia 802. Calcoliamo ora il tasso di occupazione dividendo il numero delle stanze vendute per il totale delle stanze disponibili e poi moltiplicando per cento.⁷³

$(\text{Camere vendute} / \text{camere totali}) \times 100.$

$(802 / 930) \times 100 = 86,2 \%$

2. Average Daily Rate (ADR)

Questo indice è la tariffa media giornaliera applicata dalla struttura ricettiva.

In Italia è conosciuto come RMC ossia Ricavo Medio per Camera.

“Average Daily Rate (ADR), also known as Average Room Rate (ARR), is a metric often used in the lodging industry. The amount represents the average rental revenue (rate) per occupied room in a given period of time. ADR along with the property’s occupancy are the most traditional measures employed for assessing hotel’s performance. The ADR for a certain

⁷² Su questo argomento si veda: Maria Silvia Avi. (2023). Room Division Revenue Manager: Profitable, Financial and Performance Ratios. *Journal: American Journal of Tourism, Hospitality and Event Management*

⁷³ Esempio creato sulla base di quanto riportato sul sito: <https://www.slope.it/2018/01/02/labc-degli-indici-alberghieri-alla-base-del-revenue-management/#:~:text=L'OR%20C3%A8%20l'acronimo,ossia%20novembre%2C%20ha%2030%20giorni.>

period of time can be calculated by dividing the room revenue by the number of rooms sold in that period.” (Mauri, 2013).

Average Daily Rate (ADR) Average Daily Rate = total revenues room division / occupied rooms
--

Figura n.13. Formula della tariffa media giornaliera. Fonte: Maria Silvia Avi. (2023). Room Division Revenue Manager: Profitable, Financial and Performance Ratios. *Journal: American Journal of Tourism, Hospitality and Event Management*

È importante distinguere tra camere disponibili e camere occupate. Questo indice si basa solo sulle camere occupate e quindi effettivamente vendute nel periodo di tempo preso d'esame (anche in questo caso è utile suddividere l'anno in parti e calcolare questo indice per ciascuna) ed il totale delle entrate provenienti da queste.

Uno dei punti “critici” di questo indice è che spesso non vengono conteggiate tra le camere occupate quelle date ai dipendenti dell'hotel e quelle date, gratuitamente, ad alcuni particolari clienti. La motivazione è che le stanze ad uso domestico non sono vendibili e quindi non generano ricavi, allo stesso modo le quelle ad uso gratuito non sono legate ad un'entrata finanziaria.⁷⁴ Questo aspetto verrà ulteriormente approfondito nelle pagine seguenti.

Riprendendo l'esempio di prima che analizza il mese di agosto, immaginiamo che lo stesso hotel che sappiamo ha venduto 802 camere sulle 930 disponibili abbiamo ricavato 84.510 euro.⁷⁵

(entrate camere vendute / numero camere vendute)

$$(84510/802) = 105.374 \text{ €}$$

3. Revenue per available room (REVPAR)

⁷⁴ Su questo argomento si veda: Mauri, A. G. (2013). Hotel revenue management: Principles and practices. Pearson Italia Spa.

⁷⁵ Esempio creato sulla base di quanto riportato sul sito: <https://www.slope.it/2018/01/02/labc-degli-indici-alberghieri-alla-base-del-revenue-management/#:~:text=L'OR%20C3%A8%20l'acronimo,ossia%20novembre%2C%20ha%2030%20giorni.>

Questo indicatore calcola il ricavo per camera disponibile (diversamente dall'indice precedente che lo calcolava per camera occupata). Si calcola quindi divenendo sempre le entrate totali della Divisione Camere ma al denominatore c'è il numero di camere disponibili (e non il numero di camere effettivamente vendute).

“The hotel industry has been using Revenue per Available Room (RevPAR) as the standard performance measure. It is defined as room revenue divided by the number of rooms available during a period of time, or the multiplication of paid occupancy percentage by average daily rate. Its emphasis on the rooms division of a hotel as the primary revenue source makes the measure relevant to all types of hotels and this is why a leading lodging consulting and data company such as STR Inc. provides RevPAR data as its primary property-level performance indicator.” (Lee, Pan, Park, 2019).

Revenue per available room (REVPAR) Revenue per available room = total revenues rooms division/ available rooms
--

Figura n.14. Formula del ricavo per camera disponibile. Fonte: Maria Silvia Avi. (2023). Room Division Revenue Manager: Profitable, Financial and Performance Ratios. *Journal: American Journal of Tourism, Hospitality and Event Management*

Oppure, come riportato nella definizione qui sopra, il REVPAR può essere ricavato dal prodotto tra OR e ADR:

$$\text{REVPAR} = \text{OR} \cdot \text{ADR}$$

Incorporando nel proprio calcolo la misura dell'ADR, il REVPAR (come vedremo nelle prossime pagine) presenta gli stessi aspetti “critici” evidenziati con l'indice precedente (ossia l'esclusione dal calcolo delle stanze occupate di quelle effettuate dai dipendenti e quelle concesse gratuitamente).

D'altro canto, dalla definizione data da Lee (2019) emerge come questo indice sia stato ampiamente utilizzato proprio in virtù del fatto che tiene conto dei ricavi provenienti dalla Divisione Camere. Come vedremo a breve, l'evolversi della disciplina del Revenue Management, ha reso questo aspetto dell'indice REVPAR un suo punto di debolezza.

Recuperando i dati dai due esempi appena fatti, avevamo $\text{OR} = 86,2$ e $\text{ADR} = 105,374$, il REVPAR risulta pari a $(0,862 \times 105,374) = 90,8$ che è lo stesso risultato che otteniamo dalla formula diretta del REVPAR $(84510 / 930) = 90,8$

4. Repurchase rate

Concludiamo gli indici di performance operativa con il tasso di riacquisto. “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.” (Avi, 2023). Questo indice va quindi calcolato per ogni servizio.

Repurchase rate Repurchase rate = Number of persons repurchasing the service in a given time period/ Number of total purchasers in the given time period %

Figura n.15. Formula tasso di occupazione. Fonte: Maria Silvia Avi. (2023). Room Division Revenue Manager: Profitable, Financial and Performance Ratios. *Journal: American Journal of Tourism, Hospitality and Event Management*

Per il Revenue Manager conoscere la percentuale di clienti che torna a fare l’esperienza di acquisto è di fondamentale importanza per capire se le strategie di revenue che sta applicando hanno effetti sui clienti e sono quindi in grado di influenzare le loro scelte di prenotazione oppure se è il caso di cambiare strategia.

Gli indicatori di performance generali appena elencati riguardano quanta ricchezza le attività operative hanno generato all’interno della Divisione Camere.

In un ambiente sempre più competitivo come l’industria alberghiera, è rilevante quantificare anche quanto la performance aziendale incide sull’ambiente esterno. Riprendendo l’elenco degli indici di performance andiamo ad aggiungere brevemente i “market performance ratios”:

5. Market penetration index (MPI)

“The MPI is calculated by contrasting the occupancy rate with the occupancy of the competitive sector.” (Avi, 2023).

INDICE DI PENETRAZIONE DI MERCATO = (Tasso di occupazione / Occupazione nel settore concorrenziale) X 100

6. Fair market share (FMS)

QUOTA DI MERCATO EQUA= camere disponibili in hotel / camere disponibili nel settore concorrenziale

7. Actual market share (AMS)

QUOTA DI MERCATO EFFETTIVA= camere occupate in hotel / camere occupate nel settore concorrenziale

Anche da queste due ultime formule si comprende come, nel calcolare questi indici, non bisogna mai confondersi tra “disponibili” e “occupate”.

Da ultimo notiamo che il rapporto percentuale tra l'AMS e l'FMS è l'MPI.

$$\text{MPI} = (\text{AMS}/\text{FMS}) \times 100$$

3.2.4. Nuove metriche

Nel primo capitolo di questa tesi abbiamo definito la disciplina del Revenue Management, abbiamo spiegato che essa nasce come Yield Management nell'industria degli aerei per poi diffondersi, verso la fine degli anni '80, nell'industria alberghiera. Proseguendo con la storia evolutiva di questa disciplina abbiamo descritto come il forte calo della domanda causato dal tragico evento dell'11 settembre ha innescato nella mente dei pionieri del RM l'idea che bisognasse cambiare prospettiva su questa disciplina. Si creò così l'idea che la domanda dovesse essere creata più che prevista, che il focus era il cliente, che questa disciplina dovesse passare da strumento tattico a strumento strategico e molto altro. Tutto questo rientra in quella che è stata definita “Revenue Management's Renaissance”. Conseguenza di questa rinascita fu anche l'individuazione di nuove metriche. “In revenue management's renaissance, a number of additional measurement techniques are evolving to measure financial performance.” (Cross, Higbie, Cross, 2009).

È stato evidenziato che il punto debole delle metriche fin qui analizzate è che valutano solo la domanda osservata, non il potenziale di mercato totale. Si tratta quindi di guardare oltre la struttura dell'hotel ed i suoi clienti. Occorre analizzare il mercato. Indici come AMS e FMS se incorporati in una metrica che misura la proporzione di ricavi potenziali ottenibili porterebbe ad un indicatore molto più completo. Molti hotel confermano la loro crescente attenzione sul mercato esterno della domanda potenziale piuttosto che sull'analisi interna della domanda

catturata. I pionieri del Revenue Management sostengono che ci sarà una seconda rinascita di questa disciplina focalizzata sul cliente e sui nuovi possibili clienti, sui loro comportamenti di acquisto e sulla loro volontà di pagare.⁷⁶

Cogliamo l'occasione anche per ricordare che le metriche svolgono molteplici funzioni nell'ambito del Revenue Manager. Innanzitutto sono, come abbiamo visto all'inizio di questo capitolo, una grossa parte di quei *Dati ed Informazioni* che costituiscono il primo tassello del Hotel Revenue Management System. Sappiamo infatti che, quando un hotel riceve una richiesta di prenotazione, essa passa attraverso questo sistema che produce come output i dettagli della prenotazione stessa. In secondo luogo il raggiungimento di un determinato livello di questi indicatori rappresenta gli obiettivi che, coerentemente con quanto detto riguardo al Management Control, vengono affidati al Revenue Manager. Gli viene ad esempio chiesto di raggiungere un certo tasso di occupazione piuttosto che un determinato flusso di cassa. Da ultima, sul raggiungimento o meno di questi obiettivi viene poi valutato il Revenue Manager. Essi vanno quindi a quantificare quanto le scelte di RM di questo responsabile hanno influito sulla ricchezza aziendale. Le sue politiche di prezzo, le sue strategie, le sue scelte riguardo metodologie di previsione della domanda ed in generale il suo lavoro verrà quindi controllato tramite un audit dal quale risulteranno questi indici che esprimono la valutazione delle prestazioni dell'hotel di cui è direttamente responsabile il Revenue Manager.

Partendo da quest'ultima funzione, il REVPAR fu inizialmente lo standard de facto delle misure di prestazione. Con l'aumento della concorrenza nel settore degli hotel, la diffusione di nuovi canali di prenotazione (esempio OTAs), il crescente focus sul cliente e tutta una serie di nuove tendenze (come la convergenza di questa disciplina verso quella del marketing), portarono alla presa di conoscenza che questa metrica (che esiste da oltre 30 anni) è stata superata da nuove metriche che riflettono più accuratamente i nuovi sviluppi del RM. Prima di analizzare le nuove metriche, vogliamo presentare i tre aspetti che hanno alimentato critiche verso la metrica del REVPAR. Innanzitutto esso è eccessivamente concentrato sul ricavo delle camere, ma *silente sui costi* e sui ricavi attuali e potenziali. In seconda battuta,

⁷⁶ Su questo argomento si veda: Cross R. G., Higbie J. A., Cross D. Q. (2009). Revenue Management's Renaissance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(1), 56-81.

questo indice non può essere considerato la metrica chiave per il benchmarking delle prestazioni degli hotel perché *trascura le entrate provenienti da tutti gli altri dipartimenti*. Infine è stato dimostrato come vengono spesso commesse *manipolazioni nel calcolo di questo indice* per “gonfiarlo”.⁷⁷

In relazione a quest’ultimo aspetto vogliamo brevemente illustrare tre quattro comportamenti posti in essere dagli hotel per manipolare questo indice. La prima pratica comune tra gli hotel nelle località stagionali è escludere dal calcolo del denominatore di questo indice, ossia il numero di camere disponibili, quelle camere che durante i periodi di bassa stagione vengono chiuse. Alcuni hotel rimangono infatti aperti anche nei periodi di bassa domanda, ma chiudono una parte delle loro camere e calcolano le notti disponibili sulla ridotta quantità di camere. Questa pratica è scorretta perché le camere che, per scelta commerciale, vengono chiuse rappresentano comunque un investimento su un asset che continua a comparire in bilancio in quanto esiste per tutto l’anno e non per una parte. Un’altra pratica attuata per aumentare il REVPAR dichiarato è escludere, sempre dal denominatore, di questo indice quelle camere che sono oggetto di ristrutturazione o altrimenti non disponibili per l’affitto. La terza pratica consiste invece nell’escludere le camere utilizzate per ospitare dipendenti. L’ultimo comportamento che mettono in atto gli hotel per ridurre il numero di camere disponibili (e quindi aumentare il REVPAR dichiarato) è messo in atto negli hotel casinò. In questa tipologia di hotel le camere e la ristorazione sono gratuite per i clienti che in visite precedenti hanno giocato con alte puntate nei casinò. La ragione è che i grandi giocatori sono inclini a perdere notevolmente più del flusso di cassa proveniente dalle camere, quindi complessivamente l’hotel ci guadagna. Per catturare questa tipologia di clienti gli hotel sono disposti a dedicare anche camere particolarmente eleganti (come le suite). Un hotel di Las Vegas ha dedicato addirittura l’ultimo piano della sua struttura a questo scopo con un costo di allestimento di circa 40 milioni di dollari. Un investimento di tale portata in suite disponibili solo a titolo gratuito già fornisce un rendimento negativo. Per non peggiorare la situazione aziendale queste camere vengono escluse dal numero di camere disponibili. Questi comportamenti producono un REVPAR gonfiato, lasciando contemporaneamente invariati il flusso di cassa e i rendimenti. Questo rende questo indice inaffidabile. Possiamo quindi

⁷⁷ Su questo argomento si veda: Remy D., Boo H. C., Tee S. (2023). From traditional to new hotel revenue management metrics: an exploratory study on the potential of nrevpar and revpac. *Tourism and Hospitality Management*, 29(2), 221-233.

concludere che, non solo il REVPAR non è più adatto a rappresentare un settore in forte cambiamento ed espansione, ma viene spesso calcolato in maniera errata. Divulgare un REVPAR non corretto non solo è fuorviante per l'azienda, ma fornisce indicazioni non affidabili alla comunità degli investitori, consulenti e accademici.⁷⁸

Vedremo ora tre nuove metriche che cercano di far fronte a quei tre aspetti “critici” del REVPAR.

Partendo dal primo aspetto, ed in particolar modo sul fatto che questo indice non tiene conto di alcuni costi che con l'evoluzione di questa disciplina sempre più incidono sull'azienda, si è diffuso l'utilizzo della nuova metrica **NRevPAR**: il ricavo netto per camera disponibile. Questo indice considera il ricavo netto pertanto *tiene in considerazione di costi* come le commissioni degli agenti di viaggio e le tariffe di transazione. La seconda metrica che vogliamo introdurre ha a che fare con lo spostamento del focus sul cliente e la volontà di *introdurre le entrate provenienti da tutti i dipartimenti* dell'hotel ed è il **RevPAC**: il ricavo per cliente disponibile.⁷⁹

La formula è *totale* delle entrate degli ospiti dell'hotel (R) diviso il numero di ospiti (n):
$$\text{RevPAC} = R/n$$

“È il fatturato generato per cliente disponibile, derivante dal rapporto tra il totale del fatturato di tutti i servizi collaterali e il numero dei clienti. Con questo indicatore si calcola la spesa media del cliente per servizio (lavanderia, utenze, ecc.)” (da <https://www.full-price.it/blog/le-parolacce-del-revenue/>)

Il RM tradizionale concentrato sulla massimizzazione del ricavo delle camere ignorando altre fonti di ricavo aggiuntivo dell'hotel si stava evolvendo nel *Total Revenue Management* (TRM). Poiché molte catene alberghiere stavano progredendo verso la TRM si rendeva necessaria una metrica che includeva tutte le fonti ricavo e così nacque il **TrevPAR** (Total

⁷⁸ Su questo argomento si veda: Slattery P. (2002). Reported RevPAR: unreliable measures, flawed interpretations and the remedy. *International Journal of Hospitality Management*, 21(2), 135-149.

⁷⁹ Su questo argomento si veda: Remy D., Boo H. C., Tee S. (2023). From traditional to new hotel revenue management metrics: an exploratory study on the potential of nrevpar and revpac. *Tourism and Hospitality Management*, 29(2), 221-233.

Revenue Per Available Room).⁸⁰ “TrevPAR can be considered the new boy on the block in terms of bench-marking, TrevPAR is the Total Revenue Per Available Room and takes a more meaningful look at the profitability of the entire hotel taking into account the historic and current revenues of not only the rooms department but also the food & Beverage department, Spa Department or any department that can be classified as a profit center.(...) When looking at TrevPAR a constant emphasis is put on each profit generating department in the hotel , unlike when the focus is RevPAR only rooms will get attention where TrevPAR focus ensures that each department is maximizing where possible.” (Derek Martin, 2017).

La diffusione del *Total Revenue Management* come disciplina che considera le prestazioni aziendali totali aveva alimentato un nuovo dilemma: il Revenue Manager doveva continuare a lavorare sui ricavi o piuttosto sui profitti tenendo quindi conto anche delle spese?

“The approach of revenue maximization was justified on the basis of the assumption that, when revenues are optimized, profits follow suit and are sufficiently close to being maximal. Accordingly, the performance measures that hotels adopted to assess the outcome of their revenue management efforts were revenue centered.” (Schwartz, Altin, Singal, 2017).

Passando ad un’ottica di *Total Revenue Management* l’assunzione che la massimizzazione delle entrate conduca a una massimizzazione dei profitti potrebbe non essere più valida.⁸¹

“The ultimate goal of the hotel is to maximize profits, and there is a shift from the tactical, rooms limited view to the more **strategic, total hotel, profit** maximization goal,” (Schwartz, Altin, Singal, 2017).

È proprio in questa visione totale del RM che il REVPAR non può essere considerato un benchmarking per le prestazioni dell’hotel. In un report fatto da Slattery P. (2002) l’autore spiega che, nelle catene alberghiere nel Regno Unito, il fatturato delle camere segnalato ammontava al 56% del fatturato totale dell’hotel ed i dati segnalati del RevPAR non forniscono alcuna indicazione sulle prestazioni non relative alle camere degli hotel. Egli continuò dicendo che “The large majority of hotels in the world are full feature hotels and the

⁸⁰ Su questo argomento si veda: Remy D., Boo H. C., Tee S. (2023). From traditional to new hotel revenue management metrics: an exploratory study on the potential of nrevpar and revpac. *Tourism and Hospitality Management*, 29(2), 221-233.

⁸¹ Su questo articolo si veda: Schwartz Z., Altin M., Singal M. (2017). Performance measures for strategic revenue management: RevPAR versus GOPPAR. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 16, 357-375.

same issue applies. It is only in rooms-only hotels, which amount to a small minority of global hotel rooms, that RevPAR can safely be regarded as a proxy for hotel performance.” (Slattery, 2002).

Abbiamo già incontrato delle metriche che usano come componente al numeratore il reddito operativo (ossia l’EBIT) che, a differenza dei ricavi, tiene conto di alcune componenti di reddito negative. In particolar modo il GOPRDPAR calcola l’EBIT medio per camera disponibile considerando però solo il flusso proveniente dalla Divisione Camere. Ricordiamo la formula:

$$\text{GOPRVPAR} = \text{Gross Operating Profit Room Division} / \text{available room}$$

Questa metrica è quella specifica per la divisione camere.

In un contesto di *Total Revenue Management* diventa più interessante analizzare la metrica **GOPPAR**.

“GOPPAR is a measure of a hotel property’s profitability based on *overall revenues* and *expenses*. By evaluating both revenues and expenses, it provides a measure of efficiency of operations and aids in assessing the valuation of hotel properties. On the basis of the Uniform System of Accounts, it measures aggregated revenue from rooms, food and beverage (including that from meetings, banquets and so on), telecommunication (including phone, fax and Internet charges), revenues from other departments such as garage, athletic facilities, gift shop and so on, cancellation fees and penalties, and other rental income. On the expenses side, operating expenses related to the departments mentioned above and undistributed operating expenses such as franchise fees, marketing expenses, utility costs, maintenance costs, and administrative and general expenses are computed for deduction from revenues. The resulting figure represents gross operating profit (**GOP**) for the hotel business unit and when divided by the number of available rooms constitutes the **GOPPAR** measure.” (Schwartz, Altin, Singal, 2017).

Nonostante il sempre più diffuso utilizzo di questo indice, anche il GOPPAR non è privo di limitazioni. Come nel caso del REVPAR, quando qui il denominatore può essere manipolato: gli hotel con più camere più piccole avranno un GOPPAR inferiore. Per superare disinformazione sulla redditività dell’hotel possono essere utilizzati due indici: il **RevPAS**

(ricavo per piede quadrato disponibile) e **GOPPAS** (utile operativo lordo per piede quadrato disponibile).⁸²

In sintesi, nonostante tutte le critiche avanza contro l'indice REVPAR, esso continua ad essere ampiamente utilizzato all'intero dell'industria dell'alloggio, specialmente quando si tratta di valutare l'efficacia di decisioni di Revenue Management prese frequentemente (come le tariffe delle camere, l'allocazione delle camere a fasce di prezzo, ecc.). Esso inoltre vanta del pregio di basarsi su dati facilmente disponibili ed accessibili (i dati sui ricavi sono infatti generati giornalmente dai sistemi IT finanziari e operativi della maggior parte degli hotel). Al contrario le informazioni sui costi necessari per calcolare il GOPPAR sono più difficili da ottenere (in quanto spesso provengono da fonti esterne come i fornitori). Quest'ultimo può però vantare di essere una metrica più completa, più trasparente, anche se più laboriosa da calcolare frequentemente.⁸³

Gli studi accademici hanno evidenziato questi punti di forza e di debolezza delle due principali metriche utilizzate per valutare le prestazioni degli hotel e le scelte di RM. Dalla teoria passiamo ora alla pratica.

Lee (2019) ha fatto un'indagine su un dataset di 500 proprietà alberghiere nei 10 mercati dell'ospitalità più grandi degli Stati Uniti (New York, Chicago, Washington, D.C., Los Angeles, Atlanta, Orlando, San Diego, Dallas, Phoenix e Houston). Sono stati raccolti dati annuali sulle prestazioni aziendali dal 2000 al 2017. I dati sono stati utilizzati per calcolare e poi studiare le due principali metriche utilizzate dagli hotel e dai suoi investitori: il GOPPAR e il REVPAR. Quello che l'autore (e gli altri autori che con lui hanno fatto l'articolo) voleva analizzare con questa indagine è di quanto discosta il dato risultante da un'analisi sulle performance basata sul GOPPAR rispetto a quello che risulta analizzando le stesse prestazioni dal punto di vista del REVPAR. Dopo aver raccolto i dati e calcolato gli indici, i risultati

⁸² Su questo argomento si veda: Schwartz Z., Altin M., Singal M. (2017). Performance measures for strategic revenue management: RevPAR versus GOPPAR. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 16, 357-375.

⁸³ Su questo argomento si veda: Schwartz Z., Altin M., Singal M. (2017). Performance measures for strategic revenue management: RevPAR versus GOPPAR. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 16, 357-375.

emersi sono stati riportati in un istogramma e ne sono state analizzate statisticamente tutte le caratteristiche (valore minimo, valore massimo, media, deviazione standard ecc.).⁸⁴ Non è di competenza di questa tesi analizzare ed interpretare questi specifici valori statistici. Quello che a noi interessa è la rappresentazione di questi due valori per poter vedere, sia pur in termini molto generali, come la loro distribuzione varia. Vogliamo a questo punto riportare direttamente le parole degli autori Lee Seoki, Pan Bing e Park Sungbeen (2019): “Thus, although their distribution is more or less similar, RevPAR is more dispersed and skewed than GOPPAR.”

Table 1
Descriptive statistics of RevPAR and GOPPAR of property-level data.

	N	Range	Min	Max	Mean	Std. Deviation	Skewness	Std. Error	Kurtosis	Std. Error
RevPAR	7725	787.590	14.290	801.880	105.424	78.556	3.008	0.028	14.891	0.056
GOPPAR	7725	556.680	-67.790	488.890	54.505	43.218	2.599	0.028	12.771	0.056

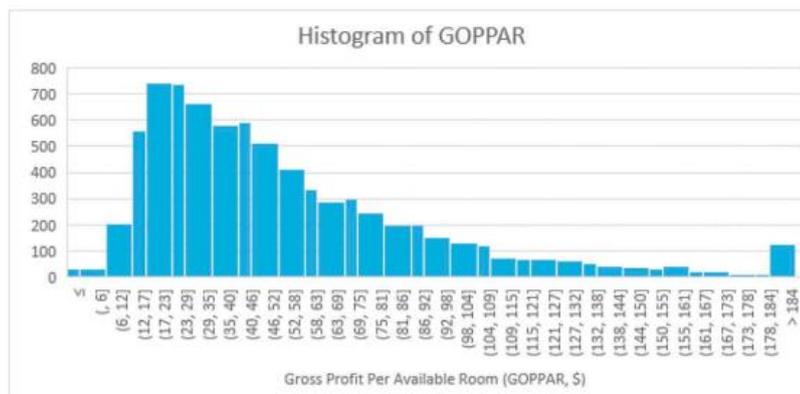


Fig. 1. Histogram of GOPPAR.

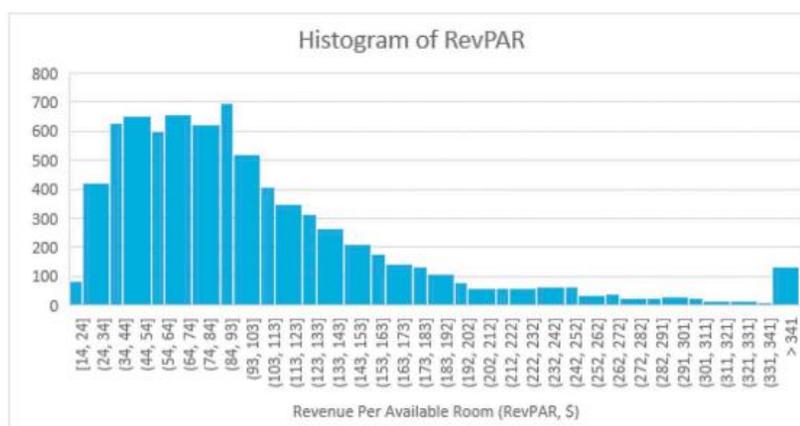


Fig. 2. Histogram of RevPAR.

⁸⁴ Su questo argomento si veda: Lee S., Pan B., Park S. (2019). RevPAR vs. GOPPAR: Property- and firm-level analysis. *Annals of Tourism Research*, 76, 180-190.

Figura n.16. Analisi a livello statistico dei due indici GOPPAR e REVPAR. Fonte: Lee S., Pan B., Park S. (2019). RevPAR vs. GOPPAR: Property- and firm-level analysis. *Annals of Tourism Research*, 76, 180-190.

Per concludere il confronto tra questi due indici, utilizzando la Figura n.17 per esaminare la correlazione tra i due.

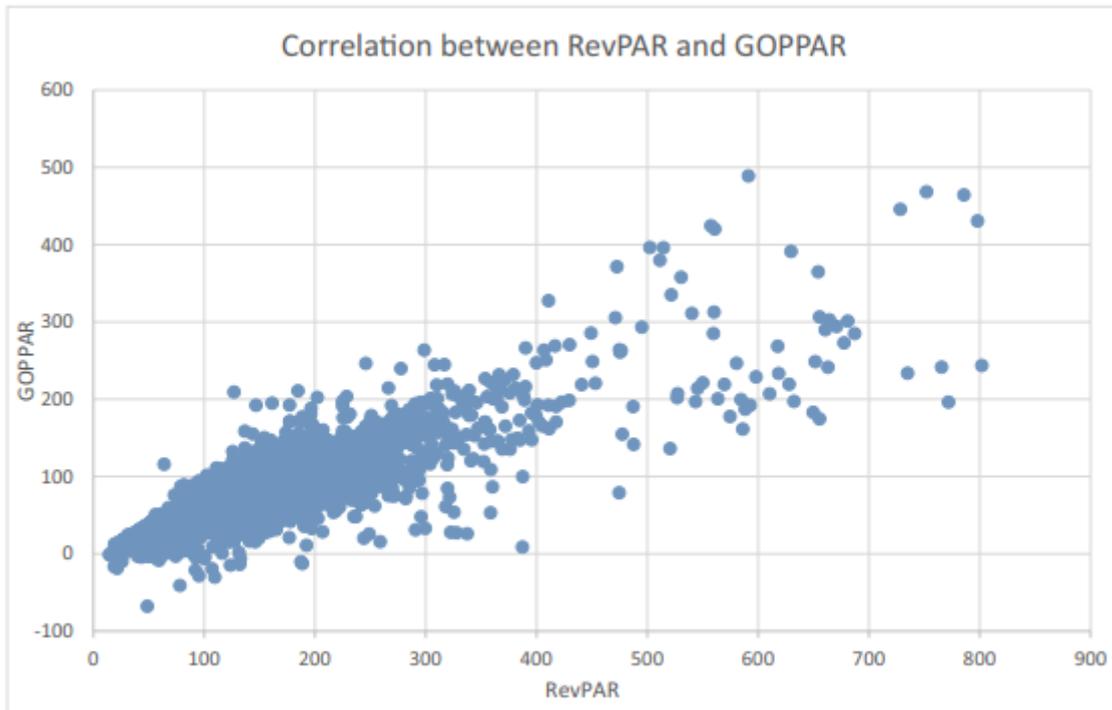


Fig. 3. Correlation between RevPAR and GOPPAR.

Figura n.17. Correlazione tra REVPAR e GOPPAR. Fonte: Lee S., Pan B., Park S. (2019). RevPAR vs. GOPPAR: Property- and firm-level analysis. *Annals of Tourism Research*, 76, 180-190.

“A simple correlation analysis shows a Pearson's r value of 0.895. Fig. 3 further demonstrates that this correlation is even higher for properties whose RevPAR and GOPPAR are approximately under \$400 and \$300, respectively. Above \$400 of RevPAR, the data points seem more dispersed, indicating that luxury hotels are more likely to have a diverse range of RevPARs and GOPPARs, while RevPAR varies to an even larger degree. For luxury hotels whose RevPARs range from \$400–\$800, their GOPPARs range from \$100 to \$500. This indicates that not all luxury hotels can achieve a high profitability level after considering expenses.” (Lee, Pan, Park, 2019).

La correlazione tra i due indici è piuttosto alta ma il grafico evidenzia che, la fascia medio bassa degli hotel può utilizzare affidabilmente il REVPAR (in quanto molto correlato con il

GOPPAR); per la fascia alta conviene tenere conto del GOPPAR per non avere risultati fuorvianti.

3.3. RM tools

Questo capitolo è incentrato sul Hotel Revenue Management System ed in particolar modo ne vuole approfondire tre aspetti:

- le metriche che vengono utilizzate
- gli strumenti che vengono utilizzati
- il processo di Revenue Management

Sul primo punto abbiamo dedicato il paragrafo precedente; sul secondo ci concentreremo adesso; sull'ultimo (unico aspetto del sistema di cui non abbiamo ancora parlato) dedicheremo il paragrafo successivo.

Leggendo diversi articoli sugli strumenti di Revenue Management ci si accorge di come questi mezzi vengono normalmente utilizzati nella quotidianità delle aziende dell'alloggio e di come gli utenti il più delle volte non se ne accorgono.

Abbiamo già fatto una breve introduzione su di essi, per cui sappiamo già che si distinguono in due categorie (pricing tools e non-pricing tools) ed abbiamo un'idea generale di essi.

In questo paragrafo approfondiremo lo strumento della price discrimination e delle rate fences, l'overbooking e il length of stay control.

3.3.1. Pricing tools

- **PRICE DISCRIMINATION AND RATE FENCES**

“Three busy executives approach a hotel’s front desk, check in, receive their room keys, and head for the elevator. On the way up to their rooms, the topic of room rates comes up. As it turns out, Roy is paying \$20 more than Jeanne, while Jennifer is paying \$18 more than Roy. Yet all three are staying in essentially the same type of room.” (Hanks, Cross, Noland, 2002). Questa è la discriminazione dei prezzi.

“In essence, price discrimination means that the hotel charges its customers different prices for the same rooms and the economic rationale for this are the differences in price sensitiveness of hotels’ market segments (e.g. business travelers are less price sensitive

compared to leisure travelers and could afford to pay higher prices).” (Ivanov, Zhechev, 2012).

Perseguendo l’obiettivo di massimizzazione dei ricavi, gli hotel devono suddividere i clienti ed applicare loro un prezzo differente che rifletta le loro diverse esigenze e comportamenti. Applicare un prezzo unico per uno stesso prodotto vuol dire rinunciare ad una parte del guadagno di quella camera, come dimostrato dalla Figura n.18

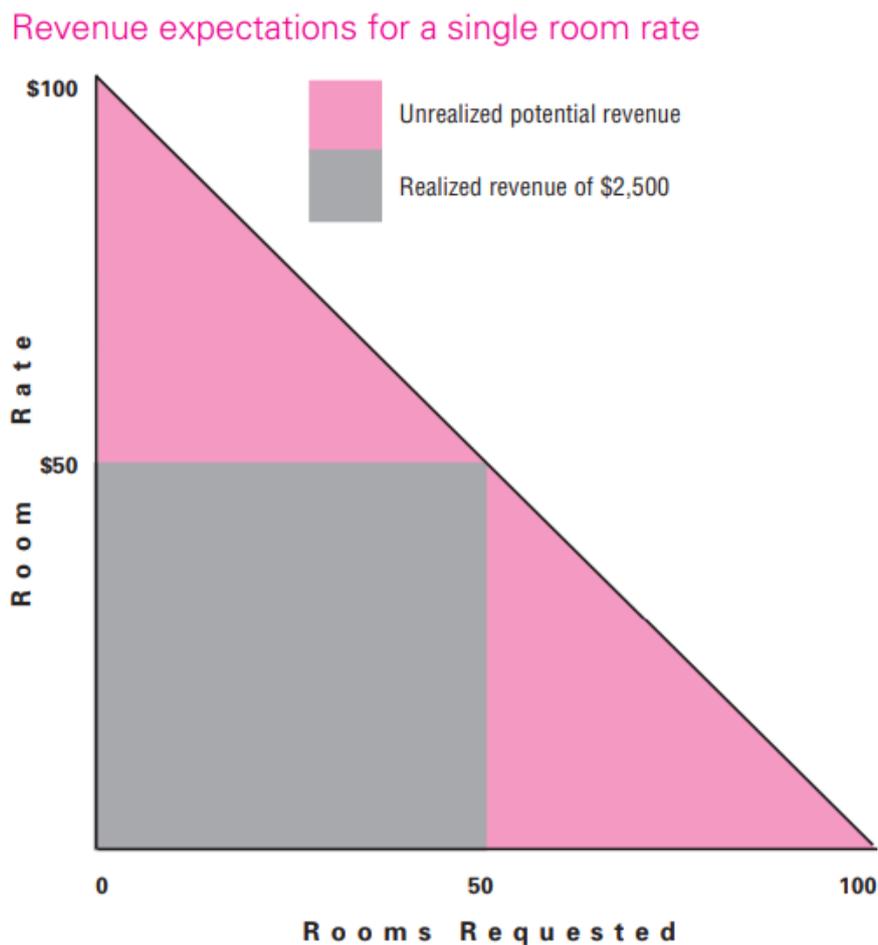


Figura n.18. Ricavo atteso per una singola tariffa. Fonte: Hanks R. D., Cross R. G., Noland R. P. (2002). Discounting in the hotel industry: A new approach. *Cornell hotel and restaurant administration quarterly*, 43(4), 94-103.

“When a hotel offers a single room rate, some guests who book a room would have been willing to pay more than \$50 (represented by the upper triangle in color). Others are unwilling to pay even \$50 and leave rooms unfilled, represented by the lower triangle in color.

Together, those triangles represent unrealized potential revenue. The realized revenue of \$2,500 is the product of 50 room-nights sold at \$50 each” (Hanks, Cross, Noland, 2002).

Per evitare di perdere tutto quel guadagno, gli hotel devono ricorrere alla tecnica della **discriminazione dei prezzi** (Figura n.19).

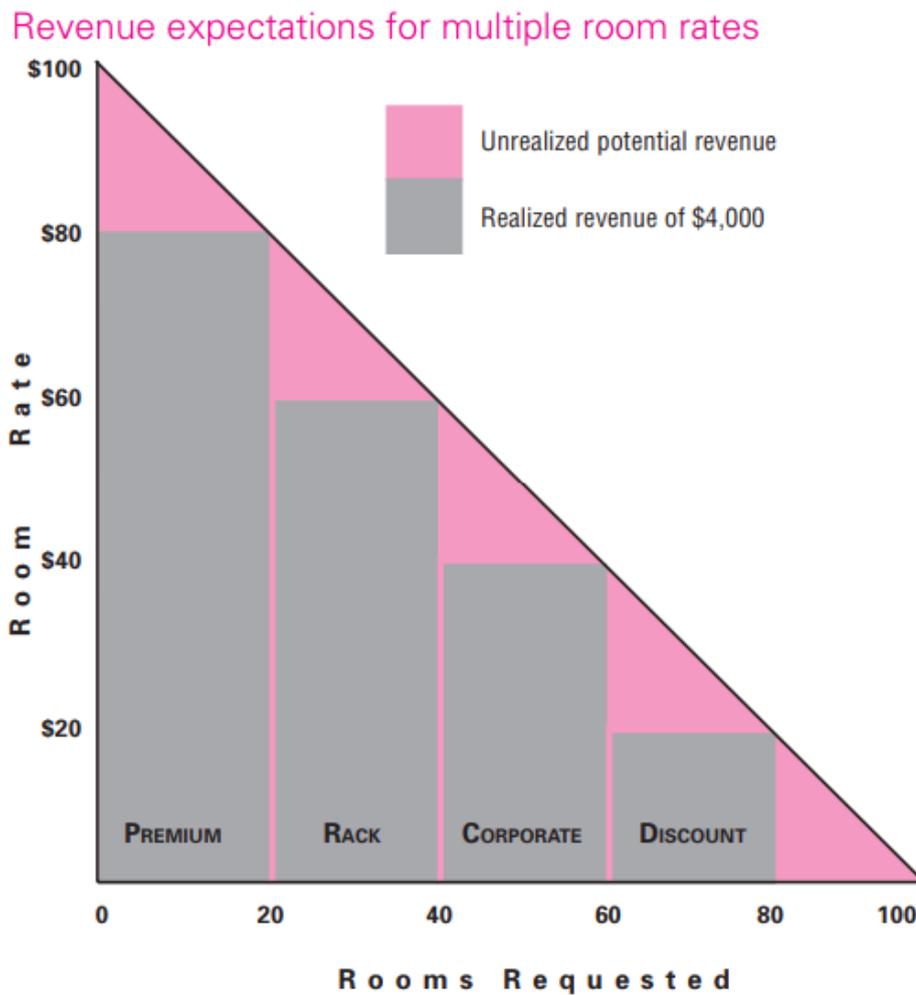


Figura n.19. Discriminazione dei prezzi. Fonte: Hanks R. D., Cross R. G., Noland R. P. (2002). Discounting in the hotel industry: A new approach. *Cornell hotel and restaurant administration quarterly*, 43(4), 94-103.

“When a hotel offers several room rates, guests can be differentiated according to their willingness to pay a particular rate. While some guests still cannot be accommodated by the four hypothetical rates shown here, that number (and the unrealized revenue that they

represent) is much smaller than in Exhibit 1. The realized revenue of \$4,000 is the sum of 20 room-nights sold at \$80 each, 20 room-nights sold at \$60 each, 20 room-nights sold at \$40 each, and 20 room-nights sold at \$20 each.” (Hanks, Cross, Noland, 2002).

Questa tecnica consiste nel far pagare prezzi diversi a clienti con caratteristiche diverse anche se il bene in oggetto è lo stesso. La chiave di successo di questo strumento è avere una strategia di segmentazione significativa. Per quest'ultima si intende una strategia in grado di catturare la sensibilità dei clienti in maniera tale da suddividerli in clienti disposti a pagare un prezzo più alto per ottenere determinate condizioni del servizio e clienti disposti ad accettare le condizioni proposte in cambio di uno sconto sul prezzo. E' stato dimostrato che i clienti degli hotel possono essere suddivisi secondo varie metodologie. Tuttavia, quasi tutti gli autori concordano sulla divisione del mercato transient (cioè non di gruppo) in due segmenti principali: i viaggiatori d'affari e viaggiatori per piacere (Tabella n.9). All'interno di ciascuna categoria gli ospiti possono essere ulteriormente riuniti in base ad altre loro caratteristiche di comportamento. In particolare, i segmenti di mercato caratterizzati da una domanda molto elastica sono stati oggetto di studi di marketing per poter adattare a ciascuna esigenza un'offerta puntuale. Al contrario, gli hotel devono proteggere i ricavi provenienti dai segmenti non elastici mettendoli al riparo dal fenomeno di riduzione dei prezzi. Questa tecnica di RM si sforza quindi di comprendere i comportamenti dei consumatori al fine di discriminare i prezzi in base alle loro esigenze.⁸⁵

Market segments compared

Leisure travelers

- Are able to make advance commitments
- Accept various quality levels
- Will be flexible regarding destination
- Are indifferent to a specific location at a given destination
- Are indifferent to issues related to a hotel's prestige
- Are price elastic
- Book extended stays

Business travelers

- Are unwilling to make commitments far in advance
- Desire high quality
- Insist on a particular destination
- Insist on a particular location at a destination
- Are concerned about the prestige value of their hotel
- Are price inelastic
- Book relatively brief stays

⁸⁵ Su questo argomento si veda: Hanks R. D., Cross R. G., Noland R. P. (2002). Discounting in the hotel industry: A new approach. *Cornell hotel and restaurant administration quarterly*, 43(4), 94-103.

Tabella n.9. Segmentazione di mercato. Fonte: Hanks R. D., Cross R. G., Noland R. P. (2002). Discounting in the hotel industry: A new approach. *Cornell hotel and restaurant administration quarterly*, 43(4), 94-103.

Quando il prezzo è legato alla sensibilità percepita dell'ospite, questo sposta l'ago della bilancia su di lui. Questo vuol dire che clienti parecchio afferrati con la dialettica e dotati di capacità di persuasione possono facilmente convincere l'hotel ad applicargli sconti. Nei primi anni di discriminazione dei prezzi negli hotel si era innescato un meccanismo in cui gli ospiti "negoziavano" con l'hotel il prezzo da applicargli. In questo modo i clienti diventavano sempre più bravi a manipolare i prezzi e gli hotel erano costretti a modificare la loro struttura dei prezzi. Anziché permettere che tale modifica avvenga a caso, gli hotel imposero delle "recinzioni di prezzo".⁸⁶

Quello che principalmente interessava agli hotel era impedire che clienti che pagano tariffe più alte potessero ottenere stanze ribassate dedicate ai clienti più sensibili. Le "rate fences" includono il giorno della settimana, il periodo di prenotazione, le caratteristiche degli ospiti, le condizioni di cancellazione, modifica e pagamento, ecc.⁸⁷

"If hotels decide to charge multiple prices, they must differentiate those prices so that customers feel like they are purchasing different products. For example, consider the example hotel that charges three rates (\$75, \$100, and \$125). Customers paying the \$125 rate may receive additional services, such as complimentary breakfast, more desirable rooms, and late checkout while those paying the discounted \$75 rate may be required to make their reservations well in advance and receive less desirable rooms. The conditions associated with different rate categories (or prices) are referred to as **rate fences**. Essentially, a rate fence is the reason why people pay different prices." (Kimes, 2010). Le barriere tariffarie possono essere di cinque tipi:

- **BARRIERE TARIFFARIE FISICHE.** Le barriere tariffarie fisiche includono tutta una serie di prodotti o servizi "extra" che, in base alle ricerche di marketing, il cliente apprezza, ma che hanno un costo basso per l'hotel. Queste barriere sono facilmente applicabili perché se un ospite chiede per quale ragione sta pagando un prezzo più alto

⁸⁶ Su questo argomento si veda: Hanks R. D., Cross R. G., Noland R. P. (2002). Discounting in the hotel industry: A new approach. *Cornell hotel and restaurant administration quarterly*, 43(4), 94-103.

⁸⁷ Su questo argomento si veda: Ivanov S., Zhechev V. (2012). Hotel revenue management—a critical literature review. *Tourism: an international interdisciplinary journal*, 60(2), 175-197.

rispetto a qualcun altro l'hotel può evidenziare tutti i servizi aggiuntivi di cui egli beneficia.⁸⁸ “Physical rate fences include such things as room type; floor level; view; amenities, such as comfort of the bed or pillow; additional products in the room, such as Internet access or fax machines; breakfast; or newspapers.” (Kimes, 2010).

- **BARRIERE TARIFFARIE DI DISPONIBILITÀ CONTROLLATA.** Questa tipologia di barriere consente agli hotel di offrire tariffe più basse solo a gruppi specifici di clienti. “For example, a lower rate may only be available to customers from certain areas or might only be available for bookings made on the Internet.” (Kimes, 2010).
- **LE CARATTERISTICHE DEL CLIENTE.** Tariffe diverse vengono applicate a clienti che hanno caratteristiche diverse come l'età, l'appartenenza a gruppi o lo status di dipendente. Molto spesso agli anziani vengono applicate tariffe ridotte. Inoltre, molti hotel offrono dei prezzi agevolati ai dipendenti di organizzazioni non profit o enti governativi o ai membri dei loro programmi fedeltà.⁸⁹
- **CARATTERISTICHE DELLA TRANSAZIONE.** Un esempio di barriera tariffaria legata alla transazione è la possibilità di ricevere prezzi più bassi effettuando la prenotazione in largo anticipo oppure accettando penali per eventuali modifiche. Queste barriere sono quindi legate a restrizioni attuate al momento dell'acquisto. Sempre in questa categoria rientrano le restrizioni legate al canale di distribuzione. Gli hotel spesso offrono tariffe più basse ai clienti che effettuano le prenotazioni online.⁹⁰
- **LINEA DI PRODOTTI.** “Another possible rate fence is that of a product line rate fence. By differentiating their services and products by the level of amenities or service, companies can appeal to different market segments. Hotels frequently use this when they distinguish between their concierge floor (top), their deluxe rooms (middle), and their run-of-house rooms (low). Also, some hotel companies that operate

⁸⁸ Su questo argomento si veda: Kimes, S. E. (2010). Strategic pricing through revenue management.

⁸⁹ Su questo argomento si veda: Kimes S. E. (2010). Strategic pricing through revenue management.

⁹⁰ Su questo argomento si veda: Kimes S. E. (2010). Strategic pricing through revenue management.

multiple brands pursue a similar policy. For example, Marriott offers high-end properties (Renaissance and Marriott), midlevel (Residence Inn), and lower-level (Fairfield Inn).” (Kimes, 2010).

Paragoniamo ora tre possibili strategie di applicazione dei prezzi: tariffa unica per tutte le camere, tariffe per tipo di camera e tariffe con barriere di prezzo. Se l’hotel utilizza una tariffa unica non sono necessarie sofisticate tecniche di Revenue Management, è di facile applicazione, ma non permette di sfruttare tutto l’inventario (perchè alcuni clienti considereranno i prezzi troppo alti) e non permette di massimizzare i ricavi in quanto alcuni ospiti pagheranno meno nonostante siano disposti a pagare di più. La seconda strategia è fissare le tariffe in base alle diverse caratteristiche delle camere (dimensioni, piano, vista ecc). Questa tecnica consente di aumentare le entrate in quanto vengono applicate tariffe diverse e la differenziazione di prezzo è facile da spiegare ai clienti. Tuttavia, questa strategia non funzionerebbe per un hotel composto da un solo tipo di camera o con un numero molto ridotto di camere. La terza tecnica è inserire le rate fences.⁹¹

Lodging-pricing options compared

One rate for all rooms	Rates set by room type	Rates with “fenced” discounts
<p><i>Pros</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Easy to administer • Easy to explain 	<p><i>Pros</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Achieves greater revenue than one rate • Easy to explain 	<p><i>Pros</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Rationale for every rate • Easy to explain • Approaches maximum revenue potential
<p><i>Cons</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Can’t respond to daily demand swings • Doesn’t accommodate customers’ price sensitivity • Won’t maximize revenues 	<p><i>Cons</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Limited to product availability • Won’t work for hotels with a single room type • Operationally challenging 	<p><i>Cons</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Requires sophisticated reservations and yield-management systems • Operationally challenging

Tabella n.10. Confronto tra tre tecniche di applicazione delle tariffe in hotel. Fonte: Hanks R. D., Cross R. G., Noland R. P. (2002). Discounting in the hotel industry: A new approach. *Cornell hotel and restaurant administration quarterly*, 43(4), 94-103.

⁹¹ Su questo argomento si veda: Hanks, R.D., Cross, R.G. & Noland, R.P. (2002). Discounting in the hotel industry. A new approach. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(4), 94-103.

“Rates with fences are easy to explain to customers, and every rate has a rationale. Using a rate-fence system, hotels can use yield management for 100 percent of their inventory, opening up discounts when demand is weak and closing off discounts during strong-demand periods. The down side of rate fences is that they are more difficult to manage than other approaches are. Rate fences require sophisticated reservation and yield-management systems. Moreover, a hotel must have regular rates that are correctly positioned for the marketplace. By introducing fences and other rate restrictions, a hotel can penetrate its intended markets as deeply as possible without allowing higher-paying market segments to trade down.” (Hanks, Cross, Noland, 2002).

Marriott, nei primi anni '90, iniziò ad applicare tariffe con recinzioni negli Stati Uniti e in alcune parti dell'Europa. Coloro che si occupavano di analizzare la domanda all'interno di Marriott notarono che nel mese di dicembre la domanda era ciclicamente bassa. Questa grande catena alberghiera decise allora di lanciare sul mercato una promozione natalizia che prevedeva una tariffa scontata di \$49 per chiunque acquistava con 14 giorni di preavviso. Questa tariffa natalizia era caratterizzata dalla non rimborsabilità. Marriott ricevette più di 54.000 prenotazioni, oltre il 70 percento dei quali incrementali. L'11 percento dei clienti che ebbero prenotato dichiararono che non l'avrebbero fatto senza l'incentivo della tariffa scontata. Marriott fece poi un'altra promozione durante il periodo estivo con una restrizione sull'acquisto anticipato ancora più stringente (14 e 21 giorni prima) che fu ben accolta dal mercato. Furono prenotati quasi un quarto di milione di pernottamenti, più del doppio di quanto originariamente previsto. I due terzi dei pernottamenti venduti in quei programmi rappresentavano affari incrementali. Marriott dimostra come l'applicazione congiunta di tecniche di discriminazione dei prezzi e barriere tariffarie aumenta la redditività aziendale. Questa catena continuò ad investire in queste pratiche aggiungendo anche altre restrizioni come quelle indicate nella Tabella n.11.⁹²

⁹² Su questo argomento si veda: Hanks R. D., Cross R. G., Noland R. P. (2002). Discounting in the hotel industry: A new approach. *Cornell hotel and restaurant administration quarterly*, 43(4), 94-103.

Rate fences tested or under consideration

Rule type	Advance requirement	Refundability	Changes allowed	Required time of stay
<ul style="list-style-type: none"> • Advance purchase • Advance reservation 	<ul style="list-style-type: none"> • 3 days • 7 days • 14 days • 21 days • 30 days 	<ul style="list-style-type: none"> • None • Percentage refund • Fixed-dollar refund • Full 	<ul style="list-style-type: none"> • None • Change date of stay, but not number of room nights • Unlimited, but no refund • Unlimited 	<ul style="list-style-type: none"> • Weekday • Weekend

Tabella n.11. Rate Fences. Fonte: Hanks R. D., Cross R. G., Noland R. P. (2002). Discounting in the hotel industry: A new approach. *Cornell hotel and restaurant administration quarterly*, 43(4), 94-103.

3.3.2. Non-pricing tools

• OVERBOOKING

“Overbooking occurs when room reservations are offered in excess of the hotel’s product capacity and are implemented to help protect a hotel's revenue delivery from cancellations and no-shows by guests. Outbooking occurs as a result of overbooking when a customer arrives to find their reserved room is unavailable and an alternative accommodation provider needs to be sourced and often compensation provided.” (Natalie Haynes, David Egan, 2020).

Prima di affrontare in dettaglio la pratica dell’overbooking occorre precisare che gli hotel hanno cercato di arginare le conseguenze negative di una cancellazione improvvisa senza ricorrere alla sovrapprenotazione ma cercando di distorcere i clienti da questi comportamenti. Ad esempio facendo pagare un anticipo al momento della prenotazione o una penale in caso di insufficiente preavviso di impedimento all’arrivo in struttura. Nonostante queste tecniche i fenomeni di “no-show” si continuavano a verificare.⁹³

Va sottolineato che lo strumento del overbooking è attualmente ampiamente utilizzato perché, come sappiamo, gli hotel hanno un inventario deperibile ed ogni qualvolta rimane capacità invenduta o inutilizzata l’azienda subisce perdite che non possono essere recuperate. È per questa ragione che gli hotel cercano sempre di utilizzare il più possibile la disponibilità di camere che hanno.

⁹³ Su questo argomento si veda: Zhai Q., Tian Y., Luo J., Zhou J. (2023). Hotel overbooking based on no-show probability forecasts. *Computers & Industrial Engineering*, 180, 109226

Questo atteggiamento ha però delle ripercussioni etiche sia da parte degli ospiti (per l'assenza di un servizio prenotato) che del personale dell'hotel (per la gestione di scenari di overbooking).⁹⁴

L'overbooking dovrebbe essere analizzato sotto tre aree importanti: 1) i metodi più efficienti per implementare strategie di overbooking; 2) la percezione di giustizia degli ospiti nei confronti di questa pratica; 3) l'etica del overbooking dal punto di vista dei dipendenti dell'hotel.

Sul primo punto possiamo dire che, al fine di implementare efficacemente strategie di overbooking, è necessario dotarsi di metodologie di previsione degli arrivi sempre più all'avanguardia. I motivi delle cancellazioni possono essere diversi tra cui maltempo, problemi di salute degli ospiti, incidenti stradali, ecc. Molte ricerche accademiche si sono focalizzate sullo studio di metodi previsionali degli arrivi che potessero tener conto di tutte le variabili che possono incidere sulla presenza o meno del cliente in hotel. E' stato studiato che fattori come la posizione dell'hotel, le richieste speciali degli ospiti e il numero di bambini possono influenzare il numero di prenotazioni annullate. Inoltre considerare più caratteristiche nell'analisi previsionale come ad esempio il canale di prenotazione utilizzato dal cliente e la tipologia di cliente migliora la robustezza dei risultati della previsione. Ancora non esiste un metodo che tenga conto di tutti i fattori inclusi in questa dinamica, ma sono stati sviluppati metodi statistici molto accurati.⁹⁵

Riguardo al secondo punto molti studi confermano che, se l'azienda non mette in atto adeguate strategie di compensazione, l'hotel rischia di subire le pesanti conseguenze di una percezione ingiusta del servizio da parte dell'ospite che si traducono in: riduzione della fedeltà del cliente, passaparola negativo, impatti negativi sulla redditività a lungo termine e diminuzioni del valore della relazione a lungo termine con il cliente rispetto al guadagno a breve termine. Non vi è dubbio che, dal punto di vista del rapporto col cliente, è necessario

⁹⁴ Su questo argomento si veda: Natalie Haynes, David Egan. (2020). The perceptions of frontline employees towards hotel overbooking practices: exploring ethical challenges. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 19, 119-128.

⁹⁵ Su questo argomento si veda: Zhai Q., Tian Y., Luo J., Zhou J. (2023). Hotel overbooking based on no-show probability forecasts. *Computers & Industrial Engineering*, 180, 109226

che il Revenue Manager che mette in atto la pratica di overbooking trovi immediatamente un equilibrio tra guadagno di ricavi per l'hotel e la soddisfazione del cliente.⁹⁶

L'ultima area è quella che normalmente viene sottovalutata dalla letteratura del Revenue Management, ma non è assolutamente banale dover gestire situazioni di cui si ha il contatto diretto con clienti che si vedono negato un servizio per cui hanno prenotato. "When operationalizing overbooking strategies, frontline employees may often find themselves at the nexus of tensions between financial profit and the delivery of hospitableness that exist within commercial hospitality. Frontline employees, especially reception and night audit teams, may also be required to operationalise strategies that were not set by themselves but by revenue or reservations colleagues that may not be present when an outbooking scenario occurs due to them working office hours." (Natalie Haynes, David Egan, 2020).

Già nella letteratura più datata era emersa questa situazione stressante per il dipendente in prima linea che deve entrare in contatto con un cliente insoddisfatto. Questo accade principalmente perché gli impiegati dell'ufficio ospitalità che si occupano di accogliere i clienti hanno focalizzato tutta la loro formazione sul cliente e sulla necessità di rendere più gradevole possibile l'esperienza in hotel. Essendo quindi il loro un lavoro focalizzato sul cliente, faticano molto a mettere in atto attività non etiche verso di lui. In questo contesto trovare un equilibrio tra redditività dell'azienda e rapporto con il cliente è molto più complesso ed il Revenue Manager dovrebbe pensare di dover prima di tutto istruire i dipendenti in prima linea ad affrontare questi scenari per cui spesso non sono pronti.⁹⁷

Natalie Haynes, David Egan hanno deciso di riprendere questi aspetti e verificare se, in epoche molto più recenti (quindi con l'uso di metodi e software per la previsione della domanda molto più avanzati), questa situazione di stress per i dipendenti persiste o se è stata in qualche modo affrontata grazie ai nuovi sviluppi di questa disciplina. La tecnica utilizzata per raccogliere dati è stata il sondaggio online ai dipendenti di prima linea che lavorano negli hotel e che sono stati attivamente coinvolti nel "spostare gli ospiti". Il sondaggio era suddiviso in due parti: la prima parte consisteva in domande aperte per incoraggiare i dipendenti a

⁹⁶ Su questo argomento si veda: Natalie Haynes, David Egan. (2020). The perceptions of frontline employees towards hotel overbooking practices: exploring ethical challenges. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 19, 119-128.

⁹⁷ Su questo argomento si veda: Natalie Haynes, David Egan. (2020). The perceptions of frontline employees towards hotel overbooking practices: exploring ethical challenges. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 19, 119-128.

condividere storie delle proprie esperienze di overbooking; la seconda parte chiedeva loro una valutazione (etico o non etico) di scenari di overbooking. I risultati della prima parte del test sono rappresentati nella Tabella n.12 e n.13.⁹⁸

Key Themes	Examples from the data
Frontline employees found dealing with overbooked guests face-to-face stressful	"It's nerve-wracking, upsetting and you get frustrated." "It's just crushing".
Frontline employees stressed that customers were initially very angry	"It was not a pleasant sight." "Some guests get extremely angry."
Frontline employees felt that if customers were pre-warned they were more accepting of being walked	"We contacted the person to advise they were staying at an alternative hotel. On the few occasions, we outbooked at the desk...this did not always go well." "We pre-contacted the guest to arrive at the alternative location".
Frontline employees felt that if they provided the customer with a fair replacement and compensation the hotel was being ethical	"The guest was offered alternative accommodation along with transport to the new hotel and breakfast added to their room rate package. The guest response was initially negative but gradually accepted the situation and compensation". "We did our best to try and keep them satisfied and happy. It sometimes worked in our favour for their satisfactions - They appreciated the free cocktails and appetisers".
Frontline employees felt unethical walking customers late at night which often appeared to be the case	" Guests often get agitated and angry due to this happening so late at night when they just want to go to bed". "The last person to arrive was always late at night too so it was obvious they had been travelling that day and when you apologise and say unfortunately there has been "a system error" we don't have any rooms available they are never going to understand and be calm in the situation".

Tabella n.12. Sondaggio sulle esperienze di overbooking pt 1. Fonte: Natalie Haynes, David Egan. (2020). The perceptions of frontline employees towards hotel overbooking practices: exploring ethical challenges. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 19, 119-128.

⁹⁸ Su questo argomento si veda: Natalie Haynes, David Egan. (2020). The perceptions of frontline employees towards hotel overbooking practices: exploring ethical challenges. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 19, 119-128.

Frontline employee perceptions of how ethical overbooking is was influenced very strongly by their perceptions on the impact of the hotel's actions on guest satisfaction.	"Try every possible way to make them happy". "Use initiative in regards to the guests' response as to whether further action is needed, such as dinner or beverages etc".
Frontline employees felt a tension in their role between being hospitable and the commercial overbooking decision made by the hotel.	"Uncomfortable that the hotel had known we oversold and didn't close the category for selling so that it kept on selling". "It is not your responsibility and you can only do the very best you can to ensure the guest gets your attention and assistance".

Tabella n.13. Sondaggio sulle esperienze di overbooking pt 2. Fonte: Natalie Haynes, David Egan. (2020). The perceptions of frontline employees towards hotel overbooking practices: exploring ethical challenges. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 19, 119-128.

La prima parte del sondaggio ha confermato due cose: 1) l'overbooking è ancora ampiamente utilizzato negli hotel; 2) l'overbooking rappresenta ancora di forte tensione per gli impiegati in prima linea.

“The initial coding clearly showed that hotels regularly used overbooking and outbooking as a standard business practice, as was reflected in the literature. However, it exposed that the frontline employees felt uneasy about these practices, partly for ethical reasons, but also due to the negative effect on their own personal stress levels.” (Natalie Haynes, David Egan, 2020).

Un altro interessante elemento emerso da questo sondaggio è che questa situazione di disagio si intensificava di notte o quando venivano offerti agli ospiti scarsi sostituti dell'hotel prenotato.

Nella seconda fase del sondaggio quattro domande sono state poste ai partecipanti a cui dovevano rispondere con una valutazione di “unethical” o "ethical" (è riportata anche la media e la media delle risposte).

SCENARIO 1 - Please consider the following statement: A gold loyalty member is out booked at 1 am to a hotel 10 miles away, with free transport. Is this ethical or unethical?	Unethical Median 87 Mean 77
SCENARIO 2 - Please consider the following statement: A London hotel overbooks to -10 rooms during London Fashion week when the city is predicted to be at capacity. Is this ethical or unethical?	Unethical

	Median 70
	Mean 65
SCENARIO 3 - Please consider the following statement: A couple is walked to a hotel five minutes away, with a free taxi and a voucher for an additional free dinner, bed and breakfast stay in your hotel to be used at a future date. Is this ethical or unethical?	Ethical
	Median 27
	Mean 38
SCENARIO 4 - Please consider the following statement: A solo business traveller arrives at the same time as a family with young children. The solo business traveller is out-booked but not the family. The hotel is overbooked to -1 room. Is this ethical or unethical?	Ethical
	Median 26
	Mean 37

Tabella n.14. Domande di valutazione su comportamenti legati all'overbooking. Fonte: Natalie Haynes, David Egan. (2020). The perceptions of frontline employees towards hotel overbooking practices: exploring ethical challenges. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 19, 119-128.

Questa seconda parte evidenzia invece che i dipendenti sono particolarmente empatici con i clienti fedeli ("gold loyal member"), con le famiglie con bambini piccoli e quando l'evento avviene tarda notte o l'overbooking si basa su errori nelle previsioni.⁹⁹

L'overbooking è stato dimostrato essere una pratica che aumenta i profitti aziendali, ma ha dei risvolti etici davvero pericolosi.

Si è deciso di approfondire lo strumento dell'overbooking sotto un profilo "umano" piuttosto che statistico-matematico (di cui la letteratura sul Revenue Management è piena). E' stata fatta questa scelta perché si ritiene che il successo di un'azienda dipenda in grandissima parte dalle persone che ci lavorano. "Sono le persone che fanno funzionare l'organizzazione" (Merchant, Van Der Stede, Zoni, 2013). Il controllo di gestione, di cui abbiamo parlato nel capitolo precedente, si basa su questa assunzione. Se gli impiegati di un'impresa non hanno capito cosa devono fare, cosa l'azienda vuole da loro, non sono motivati nel lavorare, il Revenue Manager potrà anche applicare una strategia di overbooking basata sui più sofisticati software di previsione delle domande e calcolo della prevedibilità degli arrivi, ma nel

⁹⁹ Su questo argomento si veda: Natalie Haynes, David Egan. (2020). The perceptions of frontline employees towards hotel overbooking practices: exploring ethical challenges. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 19, 119-128.

momento in cui l'ospite va alla reception e l'operatore non è in grado di gestirlo l'azienda avrà, non solo perso un cliente, ma probabilmente rischia di rovinarsi l'immagine e quindi la redditività a lungo termine.

Inoltre, come dimostrato anche dalle più recenti ricerche in ambito aziendale, oggi le persone sono sempre più interessate al "benessere mentale" in azienda. Non gli basta più ricevere un'adeguata retribuzione, vogliono lavorare in aziende con cui psicologicamente stanno bene. Se non trovano un ambiente confortevole, se ne vanno. Nel 2023 c'è stata un'ondata di licenziamenti legati a queste ragioni senza precedenti. E' nell'interesse assoluto dell'azienda (ed è quindi anche compito del Revenue Manager che applica pratiche ostili ai dipendenti come l'overbooking) far in modo che i dipendenti su cui investono (a livello di formazione, mentoring, ecc.) restino in azienda.

Se volessimo analizzare questa pratica anche dal punto di vista legale, nel momento della prenotazione di una camera d'hotel viene sottoscritto un contratto tra le due parti. Da questa prospettiva l'indisponibilità della camera comporterebbe sicuramente il mancato adempimento di tale contratto. Tuttavia spesso gli hotel si mettono al riparo da potenziali problemi legali inserendo delle particolari condizioni al momento del contratto. Sono stati riportati casi di hotel che nei loro termini e condizioni hanno inserito una politica di ricollocazione (in un altro hotel della stessa catena o in hotel di terzi) che gli consente di effettuare outbooking in caso di circostanza impreviste pagando al cliente rimasto senza camere anche il costo del trasporto verso il secondo hotel. Sarebbe interessante capire come fanno questi hotel a far rientrare il fenomeno dell'overbooking nelle circostanze impreviste dal momento che gli hotel rientrano tra gli strumenti che vengono scelti in fase di pianificazione come strumenti per massimizzare l'inventario.¹⁰⁰

- **LENGTH OF STAY CONTROL**

¹⁰⁰ Su questo argomento si veda: Natalie Haynes, David Egan. (2020). The perceptions of frontline employees towards hotel overbooking practices: exploring ethical challenges. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 19, 119-128.

“Many hotels have instituted revenue management systems that incorporate minimum length of stay requirements. The hotel will refuse to book the room unless the traveler agrees to book for two, three, or more nights.” (Wilson, 2001).

Facendo un passo indietro, analizziamo prima qual è la durata media di permanenza in hotel. Secondo uno studio di Vinod Ben (2004) la durata media del soggiorno dipende dalla demografia e dal tipo di struttura. L’autore l’ha analizzata in tre diversi contesti: nelle strutture aeroportuali, in una grande struttura nel centro città ed in un resort. “For example, airport properties typically have a high percentage of transient, shorter length of stay customers, averaging 1.0–1.3 days per customer. A large downtown property typically has a mix of 60 per cent group and convention business and 40 per cent transients with an average length of stay of 1.8–2.8 days per customer. Resorts typically experience early bookings several months before the arrival date and have an average length of stay of 4–7 days during the peak season.” (Vinod, 2004).

Figure 7: Length of stay distribution at an airport property

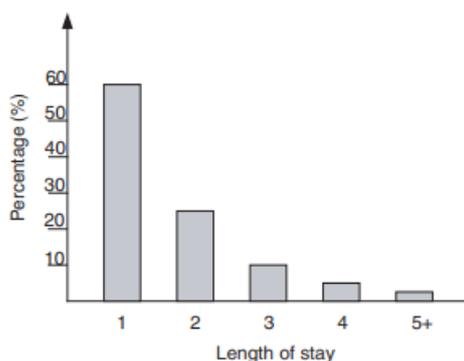


Figure 8: Length of stay distribution at a resort property

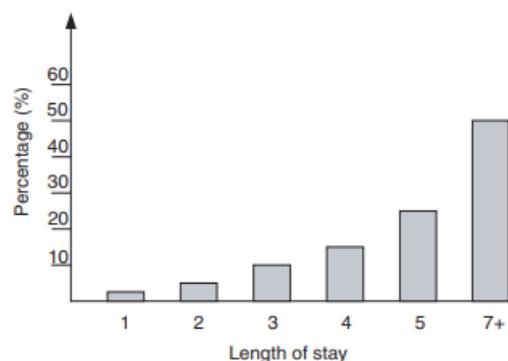


Figura n.20 Distribuzione della durata del soggiorno in una struttura aeroportuale e in un resort. Fonte: Vinod B. (2004). Unlocking the value of revenue management in the hotel industry. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 3(2), 178-190.

Controllare la durata del soggiorno vuol dire applicare delle restrizioni di "massima durata" (Max x), "minima durata" (Min y) o una combinazione di Max e Min. I controlli basati su

restrizioni hanno un grande inconveniente: sono statici e non cambiano dinamicamente in base a prenotazioni e cancellazioni.¹⁰¹

“Length-of-stay control allows hotels to protect themselves from losing revenues when customers book rooms for short stays in periods of huge demand (e.g. during special events such as exhibitions, fairs, congresses, sport events, ect.). It also provides the possibility to generate additional revenues from overnights in days when demand is historically low (e.g. when a business hotel requires compulsory stay over Saturday nights for all bookings that include a Friday night).” (Ivanov, 2014).

Per un efficace utilizzo di questo strumento è necessaria una cooperazione tra gli hotel del territorio, altrimenti il cliente sceglie l’hotel che non gli mette limitazioni.

Lo strumento del Length-of-stay (LOS) control non si esaurisce nel mettere delle limitazioni temporali alla durata del soggiorno. Un altro aspetto interessante di questo strumento riguarda il fatto che in base alla durata vengono determinati i prezzi delle camere. La durata diventa quindi una determinante nella scelta del prezzo che la struttura ospitante applicherà all’ospite. Il LOS è collegato al prezzo non solo lato offerta, ma anche lato domanda. I clienti si aspettano che, allungando la durata del soggiorno, essi beneficino di un prezzo agevolato. Partendo dalle basi dell’economia, sappiamo che la curva dell’offerta è crescente rispetto alla quantità. Nel nostro caso la tariffa giornaliera della stanza dovrebbe crescere all’aumentare della quantità di giorni di pernottamento. Tuttavia, la relazione tra la durata del soggiorno e il prezzo delle camere è più tortuosa. Se pensiamo ad esempio che, quando i clienti decidono di allungare la durata del soggiorno, l’hotel può ammortizzare alcuni costi come le spese di pulizia della camera, le commissioni delle transazioni con carta di credito, ecc. In questo modo esso riesce ad essere più efficiente sul lato costi e può offrire sconti per incoraggiare gli ospiti a questo comportamento. Inoltre, le recenti iniziative “green” applicate dagli hotel invitano i clienti a riutilizzare asciugamani e biancheria da letto e ad evitare sostituzioni frequenti (con un ulteriore risparmio di costi per l’hotel). Secondo questa logica, gli hotel possono ridurre i prezzi all’aumentare della quantità di giorni di pernottamento, invertendo quindi la curva dell’offerta. Ma gli hotel potrebbero vederla diversamente. Ci sono casi in cui per loro non è profittevole offrire sconti per invogliare i clienti a soggiornare più a lungo, ma

¹⁰¹ Su questo argomento si veda: Vinod B. (2004). Unlocking the value of revenue management in the hotel industry. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 3(2), 178-190.

addirittura possono permettersi di addebitare un'aggiunta a questi ospiti. Ci sono tre principali casi in cui ciò si verifica. Prima di tutto è stato dimostrato che mediamente i clienti che soggiornano più a lungo sono meno sensibili al prezzo, quindi applicare sconti non serve. Da qui possiamo dedurre una relazione negativa tra LOS e sensibilità al prezzo. Da questa prospettiva è inutile offrire sconti a clienti non sensibili al prezzo, anzi potrebbero considerare anche di addebitare loro tariffe giornaliere più elevate. Il secondo caso riguarda le entrate ausiliarie. E' stato dimostrato che normalmente i clienti che soggiornano più a lungo spendono meno al giorno per servizi accessori, come ristoranti, bar, intrattenimento, spa, casinò, ecc.; al contrario i clienti che soggiornano più a breve termine è risultato che spendono di più al giorno per questi servizi. Da questa prospettiva all'hotel non conviene che gli ospiti allunghino la durata del soggiorno, in quanto potrebbero essere sostituiti da "nuovi" ospiti più profittevoli. L'ultimo caso riguarda il comportamento opportunistico dei clienti. Ad esempio, se un cliente scopre che allungando la durata ottiene degli sconti può pensare di prenotare una camera per una LOS più lunga (rispetto a quanto in realtà necessita) beneficiando di un prezzo giornaliera più basso e poi semplicemente effettuare il check-out in anticipo lasciando la camera vuota, quindi capacità produttiva inutilizzata, quindi perdite per l'azienda. Da questi tre esempi si evince che all'hotel non conviene applicare sconti e quindi prezzi inferiori per i clienti che soggiornano più a lungo. Da questa prospettiva la curva dell'offerta ritorna ad essere crescente. Dal lato domanda la teoria economica suggerisce che, man mano che il prezzo di un prodotto diminuisce la quantità aumenta perchè a parità di reddito posso il loro potere d'acquisto aumenta. Da qui l'inclinazione verso il basso della curva della domanda. A rafforzare questa tendenza ci sono innumerevoli pratiche commerciali per cui più acquisti meno paghi. Per questa ragione si sostiene che i clienti che soggiornano più a lungo generalmente si aspettano un prezzo giornaliero più basso. In sintesi, se dal lato domanda è chiaro che più alta è la LOS più basso dovrebbe essere il prezzo; lato offerta non è chiaro se gli hotel debbano ridurre le tariffe giornaliere all'aumentare della durata del soggiorno o meno.¹⁰²

Per trovare una risposta a questo dubbio, Riasi et al., hanno raccolto dati sui prezzi di 500 hotel statunitensi relativi ad un periodo di 4 mesi. I prezzi si riferivano a sei diversi periodi di durata del soggiorno (1, 3, 5, 7, 14 e 30 notti) e sei finestre di prenotazione diverse (2, 7, 14,

¹⁰² Su questo argomento si veda: Riasi A., Schwartz Z., Liu X., Li S. (2017). Revenue Management and Length-of-Stay-Based Room Pricing. *Cornell Hospitality Quarterly*, 58(4), 393-399.

21, 30 e 60 giorni prima del giorno di check-in previsto). E' stata calcolata la tariffa media per camera per ogni periodo di soggiorno in esame ed è stata esaminata la relazione LOS e prezzo delle camere.¹⁰³

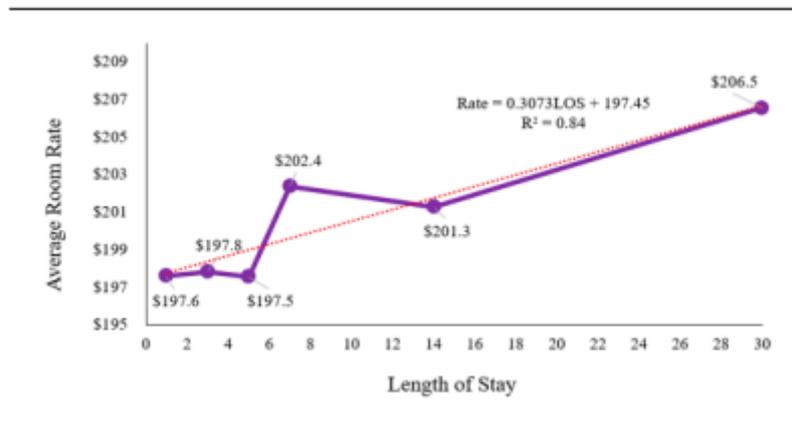


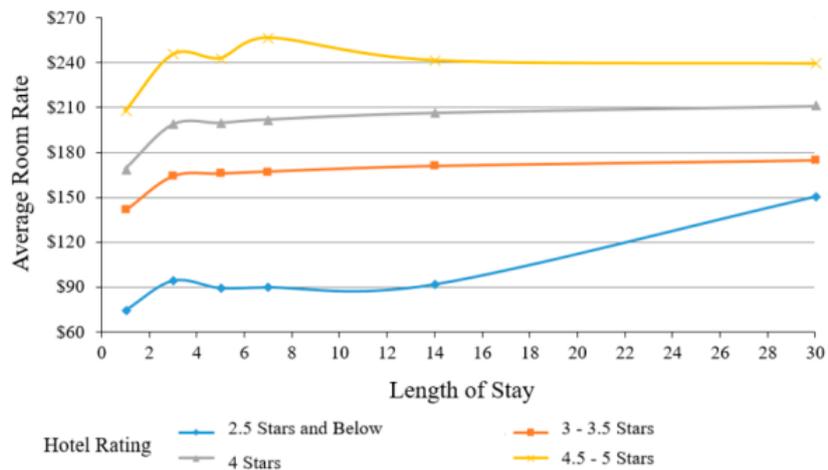
Figura n.21. Tariffa media per periodo di soggiorno. Fonte: Riasi A., Schwartz Z., Liu X., Li S. (2017). Revenue Management and Length-of-Stay-Based Room Pricing. *Cornell Hospitality Quarterly*, 58(4), 393-399.

“The overall comparison of average room rates for 1-night versus 30-night stays revealed that under all booking windows, the average quoted room rate for 30-night stays is significantly higher than the average quoted room rate for 1-night stays. However, not all booking windows had a constantly upward trend in average room rates as LOS increased from 1-night to 30-nights. The most consistent upward trends in room rates were the ones for the 2-days-ahead and 7-days-ahead booking windows. The largest spike in average room rates was associated with 14-days-ahead booking window where average daily quoted rates increased by almost US\$18 when LOS moved from a 5-night to a 7-night stay. The largest drop in average room rates was associated with 21-days-ahead booking window where average daily quoted rates declined by nearly US\$8.5 when LOS moved from a 1-night to a 3-night stay.” (Riasi, Schwartz, Liu, Li, 2017).

Per dare risposta al dubbio iniziale possiamo quindi dire che, in media, gli hotel applicano tariffe più elevate per LOS più lunghi. L’aumento più repentino si verifica passando da un soggiorno di 5 notti a uno di 7 notti. La Figura 21 è presente anche il risultato di un modello

¹⁰³ Su questo argomento si veda: Riasi A., Schwartz Z., Liu X., Li S. (2017). Revenue Management and Length-of-Stay-Based Room Pricing. *Cornell Hospitality Quarterly*, 58(4), 393-399.

di regressione lineare in cui risulta che gli hotel tendono ad aumentare il prezzo delle camere di 0,31 dollari per ogni giorno di permanenza in più.¹⁰⁴



Figuran. n.22. Tariffe medie per durata di soggiorno ripartite per categoria di hotel. Fonte: Riasi A., Schwartz Z., Liu X., Li S. (2017). Revenue Management and Length-of-Stay-Based Room Pricing. *Cornell Hospitality Quarterly*, 58(4), 393-399.

La Figura 22 mostra il rapporto tra la tariffa media della camera e il periodo di durata del soggiorno per quattro diverse categorie di hotel. “The comparison of average room rates for 1-night versus 30-night stays reveals that for all hotel ratings, the average quoted room rate for 30-night stays is significantly higher than the average quoted room rate for 1-night stays. The most consistent upward trends in average quoted room rates are the ones for hotels that have a rating of 3-3.5 stars or 4 stars. The largest drop in average quoted room rates is a US\$15 decline associated with 4.5-5 star hotels which occurs when moving from a 7-night stay to a 14-night stay. On the contrary, the largest spike in average quoted room rates is associated with hotels that have a rating of 2.5 stars or below, where the average room rates increase by almost US\$58.5 when moving from a 14-night stay to a 30-night stay.” (Riasi, Schwartz, Liu, Li, 2017).

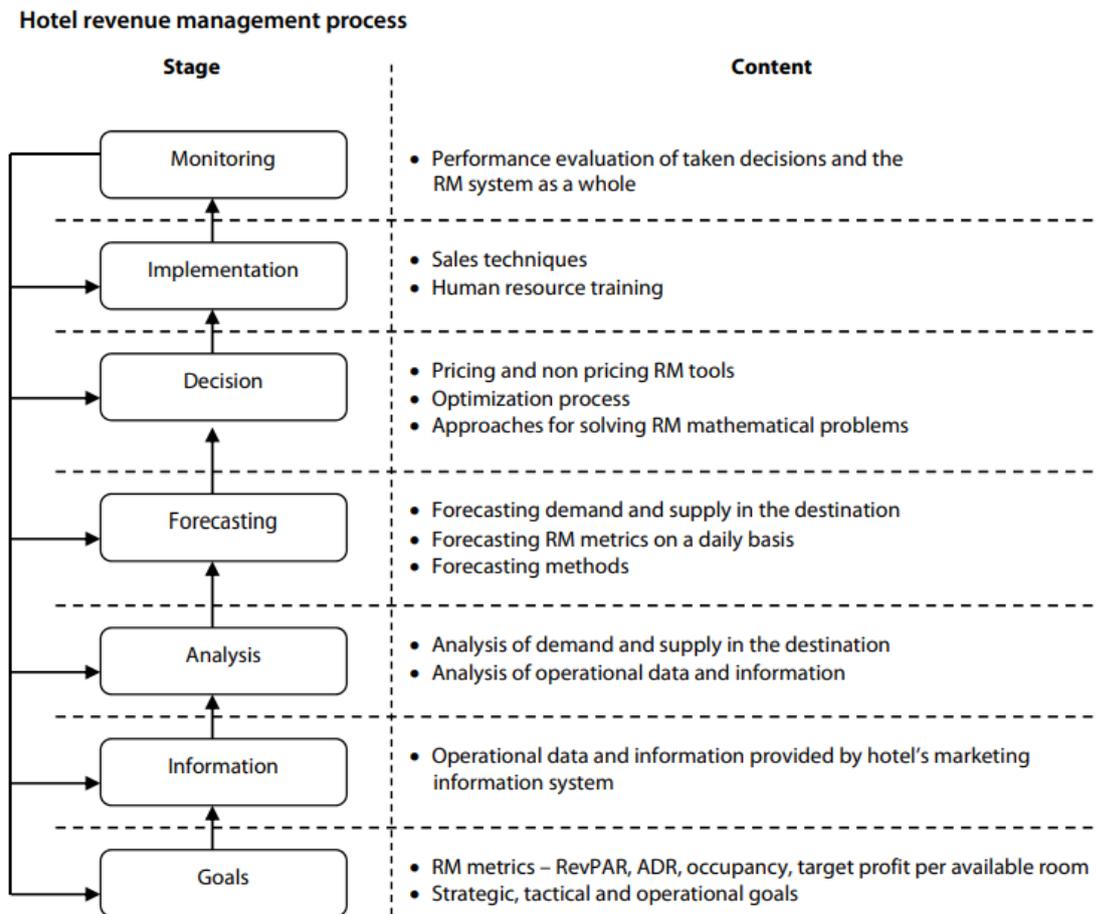
Questo fenomeno si verifica quindi in maniera intensa negli hotel di bassa gamma. Al contrario, negli hotel a 4-5 stelle raddoppiano la durata del soggiorno da una a due settimane il prezzo unitario tende leggermente a diminuire.

¹⁰⁴ Su questo argomento si veda: Riasi Arash, Schwartz Zvi, Liu Xuan, Li Songzi, Revenue Management and Length-of-Stay-Based Room Pricing, 2017, Vol.58 (4), p.393-399

3.4. Processo di Revenue Management

Procediamo ora con l'analisi dell'ultimo tassello rimasto del Hotel Revenue Management System: il **processo di RM**.

Secondo l'approccio di Ivanov e Zhechev (2012), il processo di Revenue Management è composto da 7 passaggi (Figura n.23).



Source: Adapted from Ivanov & Zhechev (2011)

Figura n.23. Hotel revenue management process. Fonte: Ivanov S., Zhechev V. (2012). Hotel revenue management—a critical literature review. *Tourism: an international interdisciplinary journal*, 60(2), 175-197.

Goals

Il processo di Revenue Management parte dalla definizione degli obiettivi. Gli obiettivi si suddividono in tre categorie in base alle tempistiche necessarie per raggiungerli. Il Revenue Manager dovrà stabilire obiettivi strategici (raggiungibili in diversi anni), tattici (raggiungibili in alcune settimane/mesi) e operativi (raggiungibili quasi giornalmente).

Quando abbiamo approfondito le metriche di RM abbiamo sottolineato che esse fungono da obiettivi. Questo vuol dire che, a titolo esemplificativo, vengono stabiliti determinati livelli di occupazione o REVPAR da raggiungere in un trimestre o in un anno o in cinque anni a cui tutto il processo deve lavorare.¹⁰⁵

Information

In questo secondo passaggio entra in gioco il software di RM che raccoglie i dati operativi, aggiunge le indicazioni procurate dal sistema informativo di marketing dell'hotel e produce le informazioni che serviranno al Revenue Manager per studiare le tendenze delle metriche di RM dell'hotel per i giorni o le settimane successive.¹⁰⁶

Analysis

In questa fase vengono analizzati i dati raccolti dai vari sistemi informativi insieme alle informazioni sulle tendenze delle metriche. Sempre in questa fase viene analizzata la domanda e l'offerta dell'hotel singolo o a livello di catena alberghiera.

Forecasting

La previsione è una fase molto delicata e complessa del processo di Revenue Management. Il Revenue Manager ha bisogno di conoscere il futuro andamento della domanda, delle metriche di RM e dei dati operativi e la, poco studiata ma ormai sempre più necessaria, previsione delle azioni competitive e dell'ambiente esterno (ossia la previsione dell'offerta). Per effettuare una prognosi su questi aspetti si possono utilizzare i metodi di previsione della domanda precedentemente analizzati nel Capitolo 2. Riepilogando essi si suddividono i metodi storici, di prenotazione anticipata e combinati.¹⁰⁷

Decision

¹⁰⁵ Su questo argomento si veda: Ivanov S., Zhechev V. (2012). Hotel revenue management—a critical literature review. *Tourism: an international interdisciplinary journal*, 60(2), 175-197.

¹⁰⁶ Su questo argomento si veda: Ivanov S., Zhechev V. (2012). Hotel revenue management—a critical literature review. *Tourism: an international interdisciplinary journal*, 60(2), 175-197.

¹⁰⁷ Su questo argomento si veda: Ivanov S., Zhechev V. (2012). Hotel revenue management—a critical literature review. *Tourism: an international interdisciplinary journal*, 60(2), 175-197.

Esistono modelli matematici in cui si possono inserire gli obiettivi precedentemente determinati e le previsioni sull'andamento futuro della domanda, delle metriche e dell'offerta e loro producono raccomandazioni ai manager. Questi modelli possono, ad esempio, fornire suggerimenti sui livelli ottimali di prezzi, sulle strutture tariffarie (quindi sull'applicazione della discriminazione dei prezzi e delle rate fences) e su quante sovraprenotazioni prendere per ottimizzare l'inventario senza creare problemi agli ospiti. Esistono diverse tecniche utilizzati per aiutare i manager a prendere decisioni. La Tabella n.15 riassume le principali. Nell'ambito del Revenue Management quelle più ampiamente utilizzate sono la programmazione stocastica e le simulazioni, a seguire vengono la programmazione lineare deterministica, la programmazione intera e la programmazione dinamica.¹⁰⁸ In questa sede non procediamo ad ulteriori approfondimenti su questi modelli matematici.

¹⁰⁸ Su questo argomento si veda: Ivanov S., Zhechev V. (2012). Hotel revenue management—a critical literature review. *Tourism: an international interdisciplinary journal*, 60(2), 175-197.

Approaches used for solving revenue management problems

Approach	Selected papers
Deterministic linear programming	Goldman, Freling, Pa & Piersma (2002); Liu, Lai & Wang (2008)
Integer programming	Bertsimas & Shioda (2003)
Dynamic programming	Badinelli (2000); Bertsimas & Shioda (2003)
Markov model	Rothstein (1974)
Bid-price methods	Baker & Collier (1999, 2003)
Price setting method	Baker & Collier (2003)
Expected marginal revenue technique	Ivanov (2006); Netessine & Shumsky (2002)
Stochastic programming	Goldman, Freling, Pa & Piersma (2002); Lai & Ng (2005); Liu, Lai, Dong & Wang (2006); Liu, Lai & Wang (2008)
Probabilistic rule-based framework in Knowledge Discovery technique	Choi & Cho (2000)
Simulation (including Monte Carlo)	Baker & Collier (2003); Kimes & Thompson (2004); Rajopadhye, Ghalia, Wang, Baker & Eister (2001); Zakhary, Atiya, El-Shishiny & El Gayar (2011)
Fuzzy goal programming model	Padhi & Aggarwal (2011)
Robust optimisation	Koide & Ishii (2005); Lai & Ng (2005)

Note: Table title and approaches adapted from Chiang, Chen & Xu (2007) and expanded by the authors

Tabella n.15. Approcci utilizzati per risolvere i problemi di Revenue Management. Fonte: Ivanov S., Zhechev V. (2012). Hotel revenue management—a critical literature review. *Tourism: an international interdisciplinary journal*, 60(2), 175-197.

Implementation

“The implementation of the taken decisions requires that the staff be trained to apply numerous sales techniques (e.g. up-selling, cross-selling) in order to close a sale at a higher rate or reject a booking for a shorter stay with the expectation to sell the room for a longer one and achieve the RM goals.” (Ivanov, Zhechev, 2012).

Su questo aspetto abbiamo parlato anche in occasione dello strumento di overbooking. È essenziale che il personale venga formato, sappia quello che deve fare e quello che l’organizzazione si aspetta da lui. Solo così sarà in grado di implementare le strategie decise nella fase precedente e l’azienda potrà raggiungere gli obiettivi prefissati nella fase iniziale.

Monitoring

La fase finale è il monitoraggio. Questa è una fase di controllo di tutto quello che è stato deciso e poi attuato durante il processo. In questo momento vengono valutate le decisioni di Revenue Management prese dal responsabile di dipartimento analizzando le conseguenze che queste scelte hanno avuto nella redditività, sulla performance finanziaria ed in quella operativa. Da qui il collegamento del monitoraggio con le metriche di RM che inizialmente fungono da obiettivo per il manager ma che poi vengono verso di lui utilizzate per verificare l'impatto delle sue scelte sull'andamento economico dell'azienda.

Se durante il monitoraggio emerge che un indice è al di sotto di quanto pianificato è proprio in questa fase che devono essere poste in atto le azioni correttive per apportare al processo un miglioramento continuo.

In alcuni hotel viene eseguito un audit al termine del quale viene assegnato un voto numerico al manager sull'attuazione delle strategie di pricing e sull'applicazione dei programmi di Revenue Management.¹⁰⁹

Utilizziamo il prossimo paragrafo per approfondire le tecniche e gli indici utilizzati per misurare le prestazioni di Revenue Management.

3.4.1. Misurazione delle prestazioni di RM system

Dalla fase di monitoraggio deve emergere se la disciplina del Revenue Management, con tutti i suoi strumenti di pricing e non pricing, ha contribuito positivamente al risultato finale dell'hotel e al raggiungimento degli obiettivi stabiliti in sede di pianificazione.

La prima operazione da fare in questa fase è confrontare i risultati effettivi con i risultati pianificati. È importante che i risultati stimati al momento del budget riflettono “le normali condizioni di mercato” e non visioni ottimistiche dell'andamento futuro. In secondo luogo, qualora le condizioni interne o esterne (pensiamo al covid) nel frattempo dovessero subire importanti cambiamenti bisogna tenerne conto in sede di confronto con i risultati raggiunti.¹¹⁰ Ciascun dipartimento provvederà pertanto a calcolare gli scostamenti tra il valore delle proprie metriche iniziali e finali. “Occupancy and ADR are correlated to revenue management

¹⁰⁹ Su questo argomento si veda: Cross R. G., Higbie J. A., Cross D. Q. (2009). Revenue Management's Renaissance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(1), 56-81.

¹¹⁰ Su questo argomento si veda: Cross R. G., Higbie J. A., Cross D. Q. (2009). Revenue Management's Renaissance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(1), 56-81.

effectiveness, but revenue per available room (RevPAR) is a far better measure because it includes both occupancy and ADR.” (Cross, Higbie, Cross, 2009).

Abbiamo già analizzato una ad una le metriche di RM per cui sappiamo che il prodotto tra OCC e ADR è il REVPAR, indice ampiamente utilizzato dalle strutture ricettive per le valutazioni di RM.

Con il crescere della competitività in questo settore e con lo sviluppo della tecnologia (software di elaborazione dati sempre più sofisticati) valutare le performance di una struttura in termini, ad esempio, di un aumento del REVPAR del 5% in un anno non rappresentava più una valutazione completa. Si rendeva ormai necessario confrontare le proprie metriche di fine anno con quelle dei propri concorrenti. Riprendendo l'esempio, se il mio concorrente principale ha avuto un aumento del REVPAR del 10% nello stesso periodo di riferimento la situazione non appare così rosea come all'inizio. Per questa ragione gli hotel svilupparono una nuova metrica per la valutazione delle prestazioni chiamata “**indice di generazione del ricavo**”. Questo indice è il rapporto tra il REVPAR dell'hotel diviso per il REVPAR del gruppo competitivo.¹¹¹ “The RGI comparison is a more accurate assessment of revenue productivity for a particular property, especially when considering the economic environment in which the hotel is operating.” (Cross, Higbie, Cross, 2009).

Cercando di aumentare l'accuratezza dei risultati forniti emerse, all'interno della disciplina del Revenue Management, il **modello di opportunità di ricavo (ROM)**. Questo modello confronta la decisione presa dalla struttura ricettiva con due scenari. Il primo scenario riporta il ricavo che l'hotel avrebbe ottenuto senza applicare strumenti di RM. Il secondo scenario riporta il ricavo ottimale che la struttura avrebbe potuto ottenere. Dividendo il ricavo effettivo per il ricavo ottimale si ottiene un “**indice di opportunità di ricavo**” (tipicamente espresso come percentuale). Dal confronto del ricavo ottenuto con il primo scenario l'azienda capisce il ricavo che avrebbe ottenuto senza le decisioni di Revenue Management. Dal confronto col secondo scenario capisce invece quanto ancora c'è da lavorare per arrivare ad ottenere i risultati ottimali.¹¹²

¹¹¹ Su questo argomento si veda: Cross R. G., Higbie J. A., Cross D. Q. (2009). Revenue Management's Renaissance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(1), 56-81.

¹¹² Su questo argomento si veda: Cross R. G., Higbie J. A., Cross D. Q. (2009). Revenue Management's Renaissance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(1), 56-81.

Possiamo concludere che il passaggio finale del processo di RM è il monitoraggio, ossia il procedimento in cui vengono valutate le decisioni di Revenue Management intraprese dal responsabile dei ricavi attraverso tre metodologie:

- Il confronto dei **risultati effettivi** con quelli **pianificati** in sede di budget

ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI: Valori effettivi - Valori di budget

- Il calcolo dell'**indice di generazione del ricavo (RGI)**

$RGI = REVPAR \text{ Hotel} / REVPAR \text{ Competitive set}$

Il "revenue generation index" (RGI) è dato dal rapporto tra il REVPAR dell'hotel diviso per il REVPAR del set competitivo. Questo indice permette di quantificare quanto l'hotel in esame è stato produttivo in termini di ricavi rispetto alla concorrenza.

- Il **modello di opportunità dei ricavi (ROM)**

Da questo ricaviamo l'**indice di opportunità di ricavo** è dato dal rapporto tra i ricavi effettivi e i ricavi ottimali (massimi) che l'hotel avrebbe potuto raggiungere.

$INDICE \ DI \ OPPORTUNITA' \ DI \ RICAPO = Ricavi \ effettivi / Ricavi \ ottimali$

CAPITOLO 4.

Da Inventory-focus a Customer-focus

Esploriamo ora la transizione da un Revenue Management incentrato sull'allocazione efficiente dell'inventario, dove il prezzo è considerato come un dato statico, ad un approccio che riconosce l'importanza del fattore prezzo e la sensibilità dei clienti nei confronti di questo elemento. Passeremo quindi da un RM inventory-focus ad un RM customer-focus.

Un periodo di forte calo della domanda farà comprendere a tutti i responsabili dei ricavi che l'attenzione deve essere sul cliente e che lo studio del suo comportamento può rivelarsi fondamentale per le strategie di Revenue Management.

In questo primo paragrafo analizzeremo il prezzo, in particolare l'**ottimizzazione dei prezzi** e l'**elasticità della domanda** al prezzo.

Nel prossimo paragrafo capiremo l'importanza del **valore del cliente** nelle scelte di RM.

4.1. Pricing

4.1.1. Ottimizzazione dei prezzi

Il sistema tradizionale di Revenue Management faceva uso di strumenti come la discriminazione dei prezzi e le barriere tariffarie per organizzare classi di tariffe, le quali potevano essere aperte o chiuse a discrezione. L'assunzione sottostante questo sistema è che la domanda per segmenti di tariffe sia indipendente dal prezzo. Questa considerazione, oltre a non essere vera, può essere molto pericolosa in quanto può causare un crollo delle tariffe quando la domanda è debole.¹¹³

Per comprendere la pericolosità di questa affermazione, vediamo l'esempio fatto da Cooper et al. riguardo l'offerta di biglietti aerei che ben si riflette nel simile settore alberghiero per la vendita delle camere.

“As an example, suppose that there are two classes of tickets and that customers are flexible—that is, they are willing to buy either low-fare or high-fare tickets, but they will buy the low-fare tickets if both are available. Suppose also that the airline chooses how many seats to reserve for high-fare tickets (i.e., the protection level) based on past sales of high-fare

¹¹³ Su questo argomento si veda: Koushik D., Higbie J. A., Eister C. (2012). Retail Price Optimization at InterContinental Hotels Group. *Interfaces (Providence)*, 42(1), 45-57.

tickets, while neglecting to account for the fact that availability of low-fare tickets will reduce sales for high-fare tickets. Then, if more low-fare tickets are made available, low-fare sales will increase and highfare sales will decrease, resulting in lower future estimates of high-fare demand, and subsequently lower protection levels for high-fare tickets and greater availability of low fare tickets. The pattern continues, resulting in a downward spiral of high-fare sales, protection levels, and revenues.” (Cooper, Homem-de-Mello, Kleywegt, 2006).

Prima di quella che abbiamo chiamato “Revenue Management’s Renaissance” gli hotel (seguendo il comportamento dell’industria aerea) erano focalizzati sulla gestione dell’inventario in maniera miope, ossia senza considerare l’importanza della variabile prezzo (come abbiamo visto dall’esempio di Cooper et al.).

Vediamo un’ulteriore evidenza di questa percezione del Revenue Management **inventory-focus**.

IHG Hotels & Resorts gestisce oltre 4.500 hotel in quasi 100 paesi e territori in tutto il mondo. PERFORM è un portale web che dà accesso al sistema di Revenue Management di IHG a tutti gli hotel da lei controllati.¹¹⁴ Il responsabile dei ricavi di questa importante catena alberghiera affermò che i loro sistemi di RM erano inizialmente basati sull’assunzione che la domanda fosse indipendente. “Like the RM systems at other major hotel enterprises and prior to implementing price optimization PERFORM optimized availability and LOS inventory controls based on the assumption of independent demand.” (Koushik, Higbie, Eister, 2012). Cosa fece cambiare idea alle più importanti menti di IHG? Certamente le conseguenze dell’11 settembre ebbero un impatto significativo. La paura di spostarsi, prendere aerei e viaggiare divenne diffusa, influenzando notevolmente la domanda nei successivi anni. A complicare ulteriormente questo quadro sfidante ci fu la crescita dei canali di prenotazione online. Tutto questo causò inevitabilmente mutamenti nelle modalità di lavoro dei Revenue Manager di quasi tutti gli hotel.

Con una *domanda* così *debole* i benefici del portale PERFORM di IHG si stavano annullando perché il sistema di RM, in esso incorporato, funzionava principalmente quando la domanda era alta e l’hotel poteva attivare stretti controlli di inventario. Inoltre i canali di prenotazione

¹¹⁴ Su questo argomento si veda: Koushik D., Higbie J. A., Eister C. (2012). Retail Price Optimization at InterContinental Hotels Group. *Interfaces (Providence)*, 42(1), 45-57.

online stavano creando una *maggior trasparenza dei prezzi*, consentendo ai consumatori di confrontare le offerte di più hotel per trovare la migliore.¹¹⁵

“Price transparency and the need to drive demand contributed to the erosion of rate fences (restrictions), which are essentially qualifications on bookings that support segmented demand and pricing. The erosion of rate fences undermined the RM assumption of independent demand.” (Koushik, Higbie, Eister, 2012).

A partire dai primi anni 2000, l’assunzione che la domanda sia indipendente dal prezzo era ormai stata superata dai Revenue Manager di quasi tutti gli hotel. Bisognava ora procedere con un cambio di prospettiva, non più unicamente concentrata sull’inventario, ma focalizzata anche sulla determinazione del prezzo ottimale (ossia di quel prezzo “giusto” per un prodotto, che consente all’azienda di massimizzare le entrate ed i profitti senza rischiare l’uscita dal mercato). Vedremo che al concetto di tariffa ottimale sarà collegato anche un’altro aspetto che è la **sensibilità** dei clienti nei confronti di questa variabile poiché un prezzo “giusto” deve tenere conto anche di questa.

Tornando al nostro esempio, IHG è riuscita ad adattarsi a questo cambiamento rivoluzionando la sua strategia di prezzi, **spostando il focus dall’inventario ai prezzi**. Ma non fu facile. IHG inizialmente non disponeva di un software di supporto all’ottimizzazione dei prezzi, per cui ha dovuto avviare un processo di formazione del proprio personale riguardo all’adattamento delle tariffe in risposta alle variazioni della domanda. In questa fase di transizione dal inventory-focus al focus sui prezzi, il team di Revenue Management si occupava di raccogliere informazioni sui *prezzi applicati dalla loro concorrenza* navigando su Internet o attraverso fonti di terze parti (tra cui TravelClick e i rapporti di MarketVision di Rubicon). Questi responsabili procedevano poi alla variazione delle tariffe attraverso il sistema centrale di prenotazioni di IHG, HOLIDEX Plus. HOLIDEX Plus era un sistema non adatto per frequenti cambi di tariffe per cui, in un contesto di prezzi dinamici, il suo meccanismo è scomodo e richiede tempo. È per questa ragione i Revenue Manager erano costretti ad analizzare prenotazione per prenotazione i prezzi, ma questo comportava una risposta lenta alle azioni della concorrenza. Fortunatamente, nel caso di IHG, la direzione si rese conto che era necessario un supporto sistemico. Un nuovo **modulo di ottimizzazione dei prezzi** in

¹¹⁵ Su questo argomento si veda: Koushik D., Higbie J. A., Eister C. (2012). Retail Price Optimization at InterContinental Hotels Group. *Interfaces (Providence)*, 42(1), 45-57.

PERFORM avrebbe supportato l'analisi dei prezzi, raccomandato prezzi, adattato le previsioni in base ai prezzi della concorrenza e automatizzato l'esecuzione dei prezzi. Nuovi report e una nuova interfaccia per eseguire i prezzi in HOLIDEX Plus sarebbero stati essenziali.¹¹⁶

“The **price optimization** module determines optimal room rates based on occupancy, price elasticity, and competitive prices.” (Koushik, Higbie, Eister, 2012).

Nel quarto trimestre del 2007, i dirigenti di IHG approvarono un budget multimilionario per sviluppare il modulo di ottimizzazione dei prezzi all'interno di PERFORM. Input chiave di questo modulo includevano: *previsioni accurate della domanda futura*, le *tariffe concorrenziali*, e le *valutazioni della sensibilità al prezzo* derivate dalle stime di elasticità. Il modulo cercava i cambiamenti di prezzo che massimizzavano il REVPAR e li comunicava agli utenti. Durante il processo di implementazione venivano raccolti dati sia dalle proprietà che utilizzano il sistema di ottimizzazione dei prezzi, che dalle proprietà che non lo utilizzano per valutare e confrontare le relative performance. Questo serviva per esaminare l'efficacia del sistema. La Figura n.24 mostra la scheda di ottimizzazione dei prezzi di PERFORM che viene utilizzata per esaminare le raccomandazioni di prezzo. Questa schermata forniva tutte le informazioni necessarie ai Revenue Manager per assumere le scelte che conducono ad un aumento della redditività dell'azienda. Confrontando la capacità rimanente, la domanda rimanente, i tassi dei concorrenti e il nostro attuale BFR, i Revenue Manager potevano agevolmente giudicare la ragionevolezza delle raccomandazioni di prezzo fornite dal sistema. **Nel terzo trimestre del 2009, dopo pochi mesi di utilizzo di questo sistema, i dati mostravano un aumento del 2,7 percento del REVPAR per le proprietà che utilizzavano il sistema di ottimizzazione dei prezzi.** Al momento della stesura, più di 2.000 proprietà in tutto il mondo stanno utilizzando l'ottimizzazione dei prezzi di PERFORM, e ne aggiungiamo circa 100 al mese.¹¹⁷

“To date, price optimization has generated \$145 million of incremental revenue for IHG and its franchise partner.” (Koushik, Higbie, Eister, 2012).

¹¹⁶ Su questo argomento si veda: Koushik D., Higbie J. A., Eister C. (2012). Retail Price Optimization at InterContinental Hotels Group. *Interfaces (Providence)*, 42(1), 45-57.

¹¹⁷ Su questo argomento si veda: Koushik D., Higbie J. A., Eister C. (2012). Retail Price Optimization at InterContinental Hotels Group. *Interfaces (Providence)*, 42(1), 45-57.

	Current BFR (USD)	Rooms Available	Rooms Authorized	Group Block	Remaining Demand	Transient Sold	Competitive Benchmark (USD)	Exp. Occ. %	Price Sensitivity	Optimized BFR (USD)	Utilize Opt. BFR	Override Rate
WED 20 Oct	229.00	1	489	224	42	264	195.00	36.41	High	226.00	<input type="checkbox"/>	
THU 21 Oct	179.00	308	494	63	43	123	186.00	42.31	High	219.00	<input type="checkbox"/>	
FRI 22 Oct	99.00	360	494	58	47	76	110.00	34.81	High	109.00	<input type="checkbox"/>	
SAT 23 Oct	99.00	363	494	49	79	82	110.00	39.91	Medium	90.00	<input type="checkbox"/>	
SUN 24 Oct	169.00	396	492	43	49	53	196.00	27.98	High	169.00	<input type="checkbox"/>	
MON 25 Oct	169.00	244	492	142	92	108	200.00	66.10	Medium	189.00	<input type="checkbox"/>	
TUE 26 Oct	169.00	187	492	170	136	135	195.00	81.42	Medium	179.00	<input type="checkbox"/>	
WED 27 Oct	169.00	223	492	165	122	104	208.00	74.32	Medium	169.00	<input type="checkbox"/>	
THU 28 Oct	169.00	394	492	57	82	41	196.00	34.02	High	189.00	<input type="checkbox"/>	
FRI 29 Oct	99.00	417	492	36	103	39	110.00	34.57	Medium	129.00	<input type="checkbox"/>	
SAT 30 Oct	99.00	372	492	74	127	46	110.00	47.66	Medium	129.00	<input type="checkbox"/>	
SUN 31 Oct	179.00	459	492	8	85	36	196.00	33.50	High	179.00	<input type="checkbox"/>	

Figure 9: The optimize price tab in PERFORM displays all the information needed to make the price recommendations transparent. The benchmark rate is an aggregation of competitor prices. By comparing the remaining capacity, remaining demand, competitor rates, and our current BFR, revenue managers can intuitively judge the reasonableness of the price recommendations. As suggested by the other tabs, price optimization also provides a capability to drill down into demand forecasts, competitive rates, current bookings, and additional pricing analysis.

Figura n.24 Scheda di ottimizzazione dei prezzi di PERFORM. Fonte: Koushik D., Higbie J. A., Eister C. (2012). Retail Price Optimization at InterContinental Hotels Group. *Interfaces (Providence)*, 42(1), 45-57.

Prima di procedere con un ulteriore approfondimento sull'ottimizzazione dei prezzi, si rende necessario chiarire cosa si intende per determinazione dei prezzi dei "gruppi" e dei clienti "transienti".

L'Hotel Revenue Management System, generalmente, suddivide la domanda in base a due ampie categorie di clienti: gruppo e transienti. Come possiamo ben immaginare, concludere un contratto con un aggregato di clienti che impegna ampi blocchi di camere per un determinato periodo di tempo è diverso rispetto a stipulare contratti con singoli clienti (i transienti) in quanto ci saranno condizioni diverse. Inizialmente i sistemi di RM si occupavano solo del segmento dei transienti, trascurando il gruppo. Oggi, l'evoluzione di questa disciplina è verso l'inclusione dei gruppi nei programmi di Revenue Management. Alcuni autori suddividono ulteriormente la domanda transienti in segmenti al dettaglio e negoziati. I segmenti negoziati (a cui vengono applicate tariffe speciali per grandi clienti di aziende) sono generalmente non soggetti né ai controlli di inventario né alle variazioni dei prezzi. Solo il segmento al dettaglio è soggetto alla gamma completa di controlli sui prezzi e

sull'inventario. Si ritiene che mantenere la suddivisione della domanda alberghiera in "gruppo" e "transiente" sia cruciale quando si applicano sistemi di Revenue Management, poiché i due segmenti adottano prospettive diverse riguardo al viaggio e al soggiorno.¹¹⁸

Tornando a IHG, abbiamo voluto riportare la ricerca su questa grossa catena alberghiera in quanto fu una tra le prime ad attuare strategie automatizzate di ottimizzazione dei prezzi.

“Emerging **price optimization systems** are able to set rates for each property and arrival date based on the *demand forecast*, the *elasticity of demand* in the market segment, and *competitive rates*. The systems crunch these data to simulate multiple price–demand scenarios and recommend **optimal rates that maximize revenue**. After revenue managers review and approve the rates, the systems automatically distribute those rates. Such capabilities are being integrated with the existing architecture of current yield management systems that determine the number of rooms to be sold at each rate and set length of stay and other inventory controls.” (Cross R. G., Higbie J. A., Cross D. Q., 2009).

Avere un sistema automatizzato di calcolo ottimale di prezzi non significa lasciare in mano ad un programma la gestione dei ricavi. Ricordiamo che il prerequisito per il funzionamento di questi sistemi è l'inserimento di dati che il Revenue Manager deve accuratamente raccogliere sull'*elasticità della domanda*, le *tariffe dei concorrenti* e tutto quello che può essere utile per una *previsione dettagliata della domanda*. In aggiunta, un elemento cruciale di questo processo è che le tariffe vengono distribuite automaticamente solo dopo che i responsabili dei ricavi le hanno esaminate e approvate. Infine, questa automazione ha sicuramente liberato i manager da compiti matematici restituendogli tempo per trasformare le informazioni provenienti da questi modelli di ottimizzazione in più ampie strategie di Revenue.

Il caso aziendale del gruppo IHG è un ottimo esempio ma riguarda l'ottimizzazione di sistemi di Revenue Management per il segmento transienti.

In molti hotel di lusso, i ricavi provenienti dai gruppi costituiscono fino al 60% del fatturato. Come accennato in precedenza, è importante non trascurare questo segmento perché rappresenta un'opportunità di guadagno che non deve essere trascurata. A questo proposito, a

¹¹⁸ Su questo argomento si veda: Koushik D., Higbie J. A., Eister C. (2012). Retail Price Optimization at InterContinental Hotels Group. *Interfaces (Providence)*, 42(1), 45-57.

differenza della grande sofisticazione applicata alla gestione del revenue transitorio, molti hotel hanno strumenti limitati per la gestione del Revenue dei gruppi. Tuttavia, con l'evoluzione di questa disciplina le strutture alberghiere si stanno adoperando per lo studio di questa parte della clientela. Attualmente, nella maggior parte degli hotel, il Revenue Manager stabilisce dei parametri in base ai quali il business di gruppo deve essere accettato. Questi parametri tengono conto della domanda transitoria e dei requisiti di redditività. Risulta quindi fondamentale avere dei metodi accurati di previsione della domanda transitoria perché si incorre nel rischio di riempire un blocco di stanze con una domanda di gruppo (che implica prezzi ridotti) invece di accettare prenotazioni individuali molto più redditizie. Per questa ragione, molti hotel eseguono una strategia di gruppo determinata dall'*analisi del "costo di spostamento"*. Con questa strategia viene effettuata una previsione statistica sulla domanda transitoria e sul tasso tramite un sistema di RM che determina il costo di spostamento utile per decidere se accettare o meno un gruppo.¹¹⁹

Sempre di più i Revenue Manager stanno cercando di adattare i principi dell'ottimizzazione del prezzo per la domanda transitoria per applicarli ai gruppi.

L'evoluzione di questa disciplina è verso il *Total Revenue Management*, senza nessuna esclusione.

“Group Revenue Management is evolving rapidly. Revenue managers typically set guidelines for size and rate objectives based upon projected demand for higher-valued transient demand. These criteria are reviewed and revised regularly. However, if a group request falls outside the pre-set parameters, revenue managers often evaluate the request. This evaluation typically consists of a displacement cost analysis to see if the hotel would be more profitable with the group than without. This displacement analysis includes projecting the remaining demand, ADR, and ancillary spend to understand the “displaced” business, as well as projecting the sales and catering revenue that would accompany the group under consideration. Upon comparing the two scenarios associated with accepting or rejecting the group, the revenue manager would determine whether to take the group at the requested rate, and if not, recommend the rate at which the business would be acceptable.” (Cross R. G., Higbie J. A., Cross D. Q., 2009). Forniamo un esempio.

¹¹⁹ Su questo argomento si veda: Cross R. G., Higbie J. A., Cross D. Q. (2009). Revenue Management's Renaissance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(1), 56-81.

Un gruppo di 50 persone fa una richiesta di prenotazione per 3 giorni per una tariffa di \$245. La richiesta viene inoltrata 90 giorni prima ad un hotel con 200 camere. L'hotel, oltre al gruppo in considerazione, ha solo domanda transitoria per questi tre giorni. Al momento della richiesta ha 45 camere prenotate ogni giorno ad una tariffa media di \$249. Le previsioni per quel periodo di 3 giorni mostrano una domanda transitoria di 145 camere ogni giorno ad una tariffa media di \$325 (occupazione del 95%). Consideriamo infine che l'hotel prevede di ottenere un'entrata aggiuntiva dal gruppo di \$4.500 dallo spazio funzionale e dal catering. Con queste informazioni, tracciamo la linea che rappresenta per ciascun prezzo il contributo incrementale.¹²⁰

Displacement Analysis

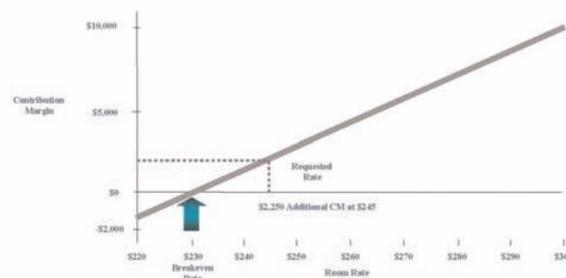


Figura n.25 Analisi dello spostamento. Fonte: Cross R. G., Higbie J. A., Cross D. Q. (2009). Revenue Management's Renaissance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(1), 56-81.

Il grafico mostra che, con il gruppo, l'hotel si trova sul punto il pareggio (BEP) ad un tasso di \$230. Al prezzo di \$245 l'hotel genererebbe un contributo incrementale di \$2.250. Con questi dati l'hotel sa già se gli conviene accettare o meno il gruppo, ma non sa qual è il prezzo ottimale da applicare al gruppo per massimizzare i ricavi. Per rispondere a questa domanda occorre disegnare la curva di reattività dei prezzi. Questa curva indica per ciascuna tariffa la probabilità di vincere l'affare, ossia di convincere il gruppo a concludere il contratto a quel prezzo. Queste curve sono derivate da richieste di prenotazione di gruppo storiche, informazioni competitive e altre fonti di dati disponibili. In questo esempio, supponiamo che il prezzo medio offerto alla concorrenza è di \$256.¹²¹

¹²⁰ Su questo argomento si veda: Cross R. G., Higbie J. A., Cross D. Q. (2009). Revenue Management's Renaissance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(1), 56-81

¹²¹ Su questo argomento si veda: Cross R. G., Higbie J. A., Cross D. Q. (2009). Revenue Management's Renaissance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(1), 56-81

Analysis of Group Price Responsiveness

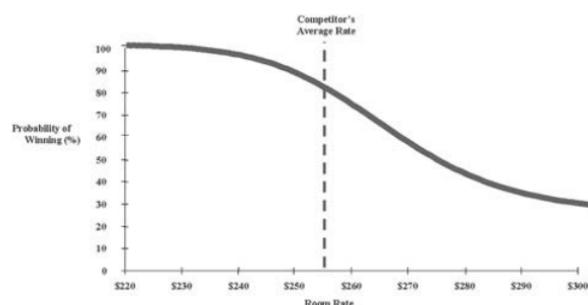


Figura n.26. Probabilità di vittoria per ciascun tasso. Fonte: Cross R. G., Higbie J. A., Cross D. Q. (2009). Revenue Management's Renaissance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(1), 56-81

Ad un tasso di \$200, l'hotel ha il 98% di probabilità di vincere l'affare. A \$300, ha solo il 28%. Ora, per calcolare il tasso ottimale è sufficiente moltiplicare la probabilità di vittoria di ciascun tasso per il contributo che quel tasso fornisce. Da questa moltiplicazione si ottiene la curva blu nella Figura n.27 qui sotto. Il tasso ottimale è il punto di massimo di questa curva, ossia \$276.¹²²

Determining Optimal Group Rate

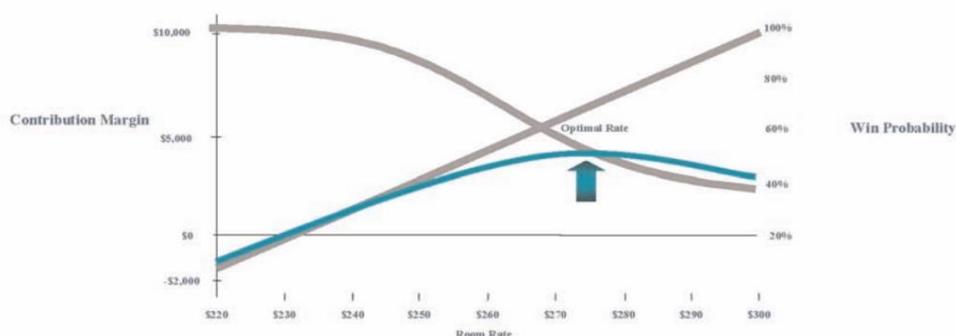


Figura n.27. Determinazione del prezzo ottimale per il gruppo. Fonte: Cross R. G., Higbie J. A., Cross D. Q. (2009). Revenue Management's Renaissance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(1), 56-81

¹²² Su questo argomento si veda: Cross R. G., Higbie J. A., Cross D. Q. (2009). Revenue Management's Renaissance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(1), 56-81

“The optimal rate for the group, based on attaining the highest expected contribution, would be \$276. The win probability is lower than at the \$245 requested rate, but the contribution margin is over three times greater (\$6,900 vs. \$2,250 at \$245). The expected contribution for a room rate of \$276 is \$3,727, compared to an expected contribution of only \$1,877 at the requested room rate of \$245. So, a hotel utilizing only a displacement analysis would have avoided a bad decision, but it would not have made the best decision. Money would have been left on the table.” (Cross R. G., Higbie J. A., Cross D. Q., 2009).

Naturalmente anche per la determinazione del prezzo ottimale per i gruppi esistono sistemi automatizzati di supporto ai Revenue Manager. L'esempio semplificato che abbiamo presentato serve a comprendere la metodologia che sta dietro ad una decisione così importante. Nel contesto dei gruppi, in particolar modo, il prezzo ottimale ha la duplice funzione di consentire alla struttura di scegliere, in maniera economicamente conveniente, se accettare o meno un gruppo e fornisce all'albergo informazioni sulla tariffa più vantaggiosa.

4.1.2. Elasticità della domanda

Dal sottoparagrafo precedente abbiamo capito come i prezzi non sono dati fissi, ma variabili. Abbiamo quindi smentito l'assunzione che la domanda è indipendente e ci siamo accorti che tra prezzo e domanda c'è una *relazione*. Analizziamo meglio questa connessione.

Innanzitutto, per relazione si intende che al variare di uno, varia conseguentemente anche l'altro. Questa variazione può essere di segno positivo o negativo. Dal lato della domanda questa variazione ha segno *negativo*: all'aumentare del prezzo, la quantità diminuisce. Questo è dimostrato anche dalla *curva della domanda inclinata negativamente*.

Il quesito ora è: all'aumentare del prezzo, di quanto varia la domanda?

L'elasticità è il rapporto tra la variazione percentuale della domanda e la variazione percentuale del prezzo.¹²³

“Per noi quindi, seguendo il Marshall, *elasticità* di una determinata entità economica significa *variabilità* ed è espressa dal rapporto della variazione percentuale della entità stessa per la variazione percentuale di quella da cui si considera dipendente; in modo che a una maggiore o minore variabilità corrisponde una pur maggiore o minore elasticità.” (Rossi, 1932).

¹²³ Su questo argomento si veda: Rossi L. (1932). Del concetto di elasticità in economia. *Giornale degli Economisti e Rivista di Statistica*, 18-26.

FORMULA COEFFICIENTE DI ELASTICITA' DELLA DOMANDA

$$\epsilon (qp) = (\Delta q/q) / (\Delta p/p) = (\Delta q/q) * (p/\Delta p) = (\Delta q/\Delta p) * (p/q)$$

Figura n.28. Formula coefficiente di elasticità della domanda.

Calando questa formula al nostro contesto alberghiero, la variazione della quantità (Δq) è il numero di pernottamenti nel momento 2 rispetto al momento 1, e Δp è la variazione di prezzo avvenuta nello stesso periodo.

“Price elasticity of demand should be properly estimated by the hotel manager because it is strongly connected with revenues of the hotel.” (Ivanov, 2014).

I ricavi dell’hotel provenienti dai pernottamenti (q) posso essere rappresentati mediante la seguente formula:

$$(2.4) TR = p \cdot q,$$

Figura n.29. Formula dei ricavi provenienti dai pernottamenti. Fonte: Ivanov S. (2014). Hotel revenue management: From theory to practice. *Zangador*.

Questa formula può anche essere riformulata così:

$$(2.5) \frac{dTR}{TR} = \frac{dp}{p} + \frac{dq}{q}$$

Figura n.30. Scomposizione della formula dei ricavi provenienti dai pernottamenti. Fonte: Ivanov S. (2014). Hotel revenue management: From theory to practice. *Zangador*.

Riprendendo la formula del coefficiente di elasticità, essa può anche essere scritta nel seguente modo: $e = (\Delta q/q) / (\Delta p/p)$. A questo punto possiamo isolare

$\Delta q/q = (\Delta p/p) * e$. Sostituendo questa formula nella Figura n.30, otteniamo:

$$(2.7) \frac{dTR}{TR} = \frac{dp}{p} (1 + e_d).$$

Figura n.31. Formula dei ricavi provenienti dai pernottamenti rivista. Fonte: Ivanov S. (2014). Hotel revenue management: From theory to practice. *Zangador*.

Da quest’ultima formula si può comprendere come la variazione dei ricavi dipenda dall’**elasticità della domanda**.

L'elasticità può essere positiva o negativa (in base al variare nello stesso senso o in senso inverso delle due variabili). Sappiamo che l'elasticità della domanda è (salvo casi eccezionali) negativa. Tuttavia, la si può suddividere in tre intervalli:

- $e(d) < -1 \rightarrow$ domanda elastica
- $e(d) \in (-1;0) \rightarrow$ domanda inelastica
- $e(d) = -1 \rightarrow$ domanda unitaria

Nel primo caso (domanda elastica) l'hotel potrebbe diminuire le tariffe, attirando più clienti e compensando quindi i ricavi persi dai prezzi più bassi dal maggior numero di stanze vendute. Nel secondo caso (domanda inelastica) l'hotel non conquista più clienti abbassando il prezzo, ma perde solo ricavi. In questo caso la struttura dovrà aumentare le tariffe tenendo i clienti che ha (non sensibili al prezzo) e bilanciando la mancanza di clienti aggiuntivi con l'aumento del ricavato da aumento di prezzi. Nell'ultimo caso l'elasticità è uguale a 1, questo vuol dire che a variazioni di prezzo corrispondono variazioni uguali della quantità domandata. In questo caso l'hotel non ha stimoli a cambiare i prezzi.¹²⁴

Table 2.1. Reaction of total revenues to price changes according to demand price elasticity

		Price change	
		Increase	Decrease
Demand price elasticity	Elastic	TR decrease	TR increase
	Unit elasticity	TR remain the same	
	Inelastic	TR increase	TR decrease

Tabella n.16. Variazione dei ricavi totali in base alle variazioni dei prezzi e all'elasticità della domanda. Fonte: Ivanov S. (2014). Hotel revenue management: From theory to practice. Zangador.

“Tourism demand does not have a uniform elasticity. It varies by segment and market conditions and this provides a basis for hotels to charge different market segments different prices.” (Ivanov, 2014).

Il Revenue Management si basa sulla legge economica dell'**elasticità della domanda**. La domanda può essere più o meno elastica al prezzo in base al segmento di clientela analizzato. Dopo aver suddiviso il mercato di riferimento, i sistemi di RM degli hotel recuperano tutti i

¹²⁴ Su questo argomento si veda: Ivanov S. (2014). Hotel revenue management: From theory to practice. Zangador.

dati storici relativi a ciascun segmento per poter proiettare l'andamento futuro delle prenotazioni e strutturare politiche di prezzo basate sul livello di domanda previsto. “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, assicurando contemporaneamente una buona performance all'azienda dell'ospitalità, che potrà fornire un servizio di qualità alla sua clientela. 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. 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 il raggiungimento e il mantenimento di condizioni di equilibrio della gestione nelle imprese dell'ospitalità.” (Modica, Landis, Pavan, 2011). Le politiche di prezzo studiate dai Revenue Manager hanno l'obiettivo di attrarre i segmenti sensibili al prezzo con tariffe ridotte a determinate condizioni (prenotazione anticipata, prezzo non rimborsabile, ecc.) e applicare tariffe più elevate per quei segmenti che presentano una domanda inelastica.¹²⁵

“For example, a hotel may find that business travelers from a particular country prefer to have breakfast included, have free Internet access, and have a turndown service each night. They may also find that these guests are not particularly **price sensitive**. If they bundle breakfast, Internet access, and turndown service into the price, they may be able to command a higher price than that charged other market segments. Similarly, other market segments may be very **price sensitive** and be willing to make nonrefundable reservations well in advance in exchange for a 30% reduction in room rate.” (Kimes, 2010).

Con la diffusione di Internet gli utenti sono molto più informati perché possono confrontare online le offerte di diverse strutture e scegliere quella che reputano più conveniente. Questo ha di molto aumentato l'elasticità della domanda al prezzo.

¹²⁵ Su questo argomento si veda: Modica P., Landis C., Pavan A. (2011). Yield management e risultati aziendali nelle imprese dell'ospitalità. *Economia Aziendale Online*-, 2(1), 57-64.

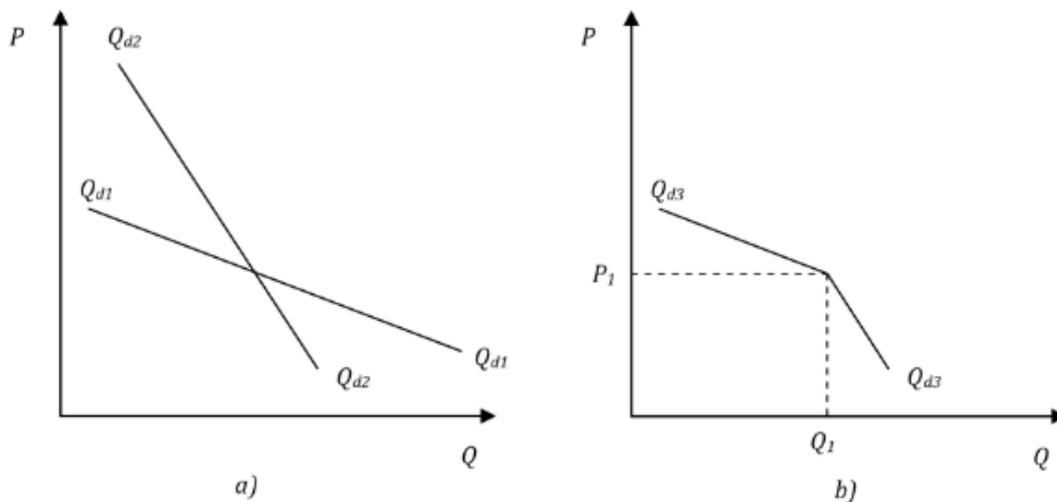


Figure 2.1. *Tourism demand curves*

Figura n.32. Curve di domanda. Fonte: Ivanov S. (2014). *Hotel revenue management: From theory to practice.* Zangador.

La Figura n.32 rappresenta tre curve di domanda che possono verificarsi in un contesto alberghiero. Tutte hanno inclinazione negativa, tuttavia non sono uguali. $Q(d1)$ rappresenta la domanda elastica, $Q(d2)$ quella anelastica. Può tuttavia verificarsi anche un terzo scenario, quello della curva $Q(d3)$. In quest'ultimo caso, la domanda è anelastica fino ad un determinato livello di prezzi ($P1$), superato il quale diventa elastica. Sull'elasticità della domanda nel settore dell'ospitalità sono state fatte diverse ricerche. Una di queste dimostra che, quando un hotel aumenta i suoi prezzi ed i suoi concorrenti non fanno lo stesso (immaginiamo ad esempio al caso in cui ci sia una fiera importante nella zona in cui si trova solo l'hotel in esame), i turisti è probabile che scelgano di cambiare struttura e alloggiare in hotel concorrenti. Questo è sintomo di una domanda elastica. Se, al contrario, l'hotel decide di abbassare i suoi prezzi è molto probabile che la concorrenza segua il suo esempio. Questo vuol dire che l'aumento di prenotazioni dovuto alle tariffe scontate sarà solo momentaneo, ossia finché i concorrenti non si adeguano, dopodiché i livelli di domanda torneranno come prima. Questo significa che la domanda è anelastica.¹²⁶

Sappiamo che un hotel può avere, per un determinato segmento, una domanda elastica e, per un altro segmento di clientela, una domanda anelastica. È per questo che è fondamentale procedere prima ad uno studio della clientela (profilazione), alla sua divisione in base alle

¹²⁶ Su questo argomento si veda: Ivanov S. (2014). *Hotel revenue management: From theory to practice.* Zangador.

caratteristiche e comportamenti (segmentazione) ed infine allo studio dell'andamento della domanda per ogni segmento (elasticità). Può tuttavia verificarsi il caso di strutture che, anche all'interno di uno stesso segmento, abbiano un'inclinazione della domanda che varia in base a fasce di prezzo come raffigurato dalla curva $Q(d3)$.

4.2. Customer Value

Con lo sviluppo dei motori di ricerca online, non solo nasce il problema della trasparenza dei prezzi e la conseguente scelta degli hotel di passare ai modelli di ottimizzazione, ma cambia anche il modo in cui gli utenti scelgono in quale struttura prenotare. Con Internet ognuno di noi ha la possibilità di accedere ad informazioni legate al prezzo, non legate al prezzo ma fornite dall'hotel (descrizioni delle strutture, fotografie professionali della struttura) e contenuti generati dagli utenti (UGC) (ad esempio, recensioni e valutazioni dei consumatori). Tutte queste informazioni influenzano la scelta dell'operatore. Per le strutture alberghiere, dopo aver compreso l'importanza del fattore prezzo, era arrivato il momento di capire l'importanza del **valore percepito dai consumatori** durante la loro esperienza in struttura. Un prezzo scontato può attirare pochi clienti se il UGC associato suggerisce una qualità del prodotto inferiore, o se il contenuto generato dall'azienda (FGC) non è convincente. Alcuni autori hanno scoperto che il principale driver della scelta dei consumatori è la recensione che trovano sul sito web della struttura. È stato dimostrato che un aumento del 1% nel punteggio di reputazione online dell'hotel porta a un aumento fino allo 0.89% del tasso medio giornaliero, un aumento fino al 0,54% nell'occupazione e un aumento del 1,42% nel ricavo per camera disponibile.¹²⁷

E' chiaro come il Revenue Management debba focalizzarsi sul modo in cui il cliente percepisce la qualità del servizio offerto (**customer-focus**).

Dare importanza al cliente stava diventando fondamentale per molte aziende, non solo quelle dei servizi, ma anche quelle manifatturiere e finanziarie.

“The importance of customers has been highlighted by lots of researchers and academicians all around the world. Top performing financial institutions believe that customers are the purpose of what they do and they very much depend on them; customers are not the source of

¹²⁷ Su questo argomento si veda: Noone B. M. (2016). Pricing for hotel revenue management: Evolution in an era of price transparency. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 15, 264-269.

a problem and they should never make a wish that customers “should go away” because their future and security will put in jeopardy.” (Mohsan, Nawaz, Khan, Shaukat, Aslam, 2011).

4.2.1. Customer-centric Revenue Management e Customer Relationship Management

“The ability to understand and predict customer behavior is giving rise to a vision of **customer-centric revenue management** to replace the long-standing inventory-centric approach. Hospitality firms are realizing that their loyalty program databases contain rich data that can be used to make decisions based on **customer value**, whether that means just one stay or over the customer’s lifetime. Just as sales and marketing organizations looked to revenue management to provide greater insight into customer behavior, hospitality firms are beginning to realize that the demand-forecasting capabilities of revenue management can be applied to create an integrated demand planning cycle.” (Cross R. G., Higbie J. A., Cross D. Q., 2009).

Ritorniamo per un momento al processo di RM all’interno dell’Hotel Revenue Management System. La quarta fase è "**forecasting**" e precede quella della "**decision**". In questa fase vengono utilizzate tecniche di previsione della domanda (metodi storici, di prenotazione avanzata e combinati) di supporto allo step successivo che si occupa di prendere le decisioni di RM.

Con l’evoluzione di questa disciplina di gestione dei ricavi, la quarta fase stava passando da “forecasting” a “managing and creating” demand. Non era più sufficiente capire come si sarebbero comportati i clienti nel prossimo futuro (quindi predire la domanda), ma era necessario creare domanda. Il Revenue Management prende la forma di **Customer-centric Revenue Management** che utilizza le capacità di comprensione e previsione del comportamento dei clienti per impostare trattamenti differenziati per i clienti fedeli, raggiungere i clienti passati con pacchetti mirati e far crescere la base clienti. Tutto questo può essere fatto identificando le esigenze più importanti dei clienti e soddisfacendole. Questo nuovo focus del RM sul consumatore è testimoniato anche dalle nuove metriche che abbiamo già analizzato. Ad esempio, il REVPAC (revenue per available customer) che si occupa di misurare non solo la domanda osservata, ma il potenziale di mercato totale. In questa nuova prospettiva del Revenue Management si affianca alla figura del responsabile dei ricavi quella del responsabile del marketing e quella del responsabile della **gestione delle relazioni con i clienti (CRM)**. Quest’ultimo dipartimento ha sistemi in grado di di catturare, memorizzare e

analizzare informazioni aggiuntive su ciascun cliente, tra cui profili demografici, profili di origine della prenotazione, dati di vendita, richieste, reclami e risposte ai sondaggi.¹²⁸

Vogliamo riportare un esempio di implementazione di un sistema di Customer Relationship Management (CRM) nel contesto alberghiero. Questa dimostrazione ha lo scopo di portare alla luce quelle che sono le caratteristiche del servizio alberghiero che maggiormente incidono sulla *soddisfazione del cliente*. Questa tipologia di informazione aiuta il Revenue Manager a comprendere il comportamento del cliente, nuovo focus del suo programma di RM.

L'oggetto di studio è una catena di hotel economici del Regno Unito. Nel 2003 questa catena ha iniziato ad investire sul valore del cliente implementando le prime strategie di CRM.

Questa ricerca è stata fatta dieci anni dopo, nel 2013 ed è divisa in due fasi. Nella prima sono stati intervistati 12 manager di 6 filiali.¹²⁹ La Tabella n.17 riporta le informazioni sul profilo degli intervistati.

TABLE 1. Profile of the Respondents

Interviews	Branches	Occupation	Experience
1	A	Human resource manager	13 years
2	A	Food and beverage manager	4 years
3	B	Duty manager	9 years
4	B	Sale manager	4 years
5	C	General manager	12 years
6	C	Food and beverage manager	4 years
7	D	Sale manager	2 years
8	D	Human resource manager	3 years
9	E	General deputy manager	4 years
10	E	Maintenance manager	9 months
11	F	Deputy manager	3 years
12	F	Housekeeping manager	1 year

¹²⁸ Su questo argomento si veda: Cross R. G., Higbie J. A., Cross D. Q. (2009). Revenue Management's Renaissance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(1), 56-81.

¹²⁹ Su questo argomento si veda: Rahimi R., Kozak M. (2017). Impact of Customer Relationship Management on Customer Satisfaction: The Case of a Budget Hotel Chain. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 34(1), 40-51

Tabella n.17. Profilazione degli intervistati. Fonte: Rahimi R., Kozak M. (2017). Impact of Customer Relationship Management on Customer Satisfaction: The Case of a Budget Hotel Chain. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 34(1), 40-51

Durante l'intervista è stato domandato, a ciascuno dei 12 manager, quali aspetti del programma di CRM implementato riconducono maggiormente alla soddisfazione del cliente. I dialoghi con questi responsabili sono stati registrati e trascritti per poi essere analizzati. Successivamente è stata utilizzata un'analisi tematica per suddividere gli aspetti di CRM emersi nei 3 momenti che caratterizzano l'esperienza in hotel: "Pre-stay", "During-stay", "After stay" (Tabella 18).¹³⁰

TABLE 2. CRM Outcomes Codes and Themes (Designed Template)

Theme	Codes
Pre-stay	Efficient reservation process Efficient check-in process
During-stay	Staff friendliness Delivering services with a smile Empowered staff Good customer service Good atmosphere Customized general services Customized room services Customized food and beverage menu Efficient check-out
After-stay	Anniversary and wedding greetings Loyalty card and point scheme Contacting dissatisfied customers

Notes. CRM: Customer Relationship Management.

Tabella n.18. Risultati di CRM legati alla soddisfazione del cliente dal punto di vista dei manager. Fonte: Rahimi R., Kozak M. (2017). Impact of Customer Relationship Management on Customer Satisfaction: The Case of a Budget Hotel Chain. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 34(1), 40-51

Quello che è emerso dall'analisi delle tre fasi è quanto segue:

¹³⁰ Su questo argomento si veda: Rahimi R., Kozak M. (2017). Impact of Customer Relationship Management on Customer Satisfaction: The Case of a Budget Hotel Chain. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 34(1), 40-51

- “Pre-Stay”: in questa fase rientra il processo di prenotazione e di check-in. Per rendere accomodante il servizio di prenotazione, l’hotel lo ha reso possibile sia tramite il proprio sito web, sia tramite le agenzie di viaggio. In questa fase i clienti possono esprimere le loro preferenze e fare richieste specifiche alla struttura. Il team di prenotazione si occupa di assegnare ai clienti le camere adatte alle esigenze espresse. “Every Wednesday, the reservation manager will spend around three hours allocating the rooms and preparing services. When we have customers with a preference for one specific food, we prepare the main dish based on this, which could be gluten free, halal food, or vegetarian, it could also be a preference for a newspaper, flowers, a pillow, drinks, etc. We have to allocate people to the correct rooms based on what they want or why they are here. If the customer is here to watch a football match and then have some beer, this indicates that they will return at around 3–4 am and be a bit noisy as well. So you give them accommodation in a part of the hotel that is separate from other rooms, so that they won’t disturb other guests. We want to be sure that customers are on the right floor, with the right services, and that we give them everything they need and have asked for.” (Rahimi, Kozak, 2017).

Per quanto riguarda la fase di check-in la catena oggetto di questa indagine ha fatto presente di aver investito in un software che rende questo processo molto più rapido e piacevole per i clienti. Anche in questa fase il cliente può evidenziare all’azienda eventuali ulteriori richieste che verranno tenute in memoria dal programma per futuri soggiorni.¹³¹

- “During-Stay Phase”: durante il loro soggiorno è fondamentale che il cliente si trovi davanti ad un personale sorridente, amichevole e disponibile. Nelle strategie di CRM il rafforzamento delle capacità comunicative e relazionali dei dipendenti è parte centrale del programma. A tutto il personale è affidato il compito di creare un’atmosfera piacevole e un soggiorno indimenticabile. I manager di questa catena britannica hanno dichiarato che i membri del personale sono autorizzati a gestire in autonomia le richieste degli ospiti. Il personale deve essere in grado di gestire al meglio le lamentele, cercando di accontentare il cliente, senza creare confusione per

¹³¹ Su questo argomento si veda: Rahimi R., Kozak M. (2017). Impact of Customer Relationship Management on Customer Satisfaction: The Case of a Budget Hotel Chain. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 34(1), 40-51

l'azienda.¹³² “For example, if someone makes a complain about their food in the restaurant, staff will try to solve the problem for customer satisfaction, and if they cannot solve it at that level, they will call the duty manager for help; but they are empowered to give discounts, free desserts, or refunds.” (Rahimi, Kozak, 2017).

- “After-Stay”: dopo il check-out, il sistema di CRM prevede l'invio di una email di feedback. E' proprio quando l'hotel riceve gli esiti di questa operazione che viene a conoscenza del livello di soddisfazione del cliente. “The report is analyzed on a daily basis to identify strengths, weaknesses, and possible areas of development. The report is also used as a training mechanism, to identify those areas where training is required. The report is also used to locate dissatisfied customers and contact them, in order to give them the chance of a better customer experience.” (Rahimi, Kozak, 2017). In questa fase viene attivato anche il programma fedeltà. Quest'ultimo prevede l'invio periodico di e-mail ai clienti contenenti offerte o sconti. Questi programmi prevedono anche una raccolta punti utilizzabili per ulteriori promozioni ed infine utilizzano i dati dei clienti per particolari accorgimenti come gli auguri di compleanno.¹³³

La seconda fase dell'indagine si rivolgeva ai clienti. Sono stati raccolti, tramite e-mail di feedback, 525 commenti di clienti che hanno soggiornato in una delle filiali di questa grossa catena nel periodo che va da maggio a giugno 2013. In questa fase si voleva evidenziare quali, secondo gli ospiti, fossero le determinanti di un'esperienza da ripetere. Poiché il focus principale di questo studio era la *soddisfazione del cliente*, i commenti negativi e neutri non sono stati tenuti in considerazione. Sono emerse 220 recensioni positive di cui 79 riguardanti l'ambito CRM. I commenti sono stati analizzati al fine di evidenziare le sovrapposizioni tra le caratteristiche elencate dai manager nella prima parte dell'indagine e quelle riportate dai clienti nella seconda parte. Nella Tabella n.19, sotto la colonna “N” è stato riportato il numero di volte in cui quel determinato aspetto di CRM, evidenziato durante le interviste con i

¹³² Su questo argomento si veda: Rahimi R., Kozak M. (2017). Impact of Customer Relationship Management on Customer Satisfaction: The Case of a Budget Hotel Chain. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 34(1), 40-51

¹³³ Su questo argomento si veda: Rahimi R., Kozak M. (2017). Impact of Customer Relationship Management on Customer Satisfaction: The Case of a Budget Hotel Chain. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 34(1), 40-51

manager, compariva nelle recensioni degli ospiti. Maggiore era questo numero, maggiore importanza veniva data a quel criterio di soddisfazione.¹³⁴

TABLE 3. Overlap Between Customer Satisfaction Criteria and CRM Outcomes

CRM stage	CRM outcomes	Customers' satisfaction criteria	N	%
Pre-stay	Efficient reservation process	✓	3	4
	Efficient check-in process	✓	13	16
During-stay	Staff friendliness	✓	31	40
	Delivering services with a smile	✓	3	4
	Empowered staff	✓	9	12
	Good customer service	✓	5	6
	Good atmosphere	✓	4	5
	Customized general services	✓	1	1
	Customized room services	✓	1	1
	Customized food and beverage menu	-	-	-
After-stay	Efficient check-out	✓	9	11
	Anniversary and wedding greetings	-	-	-
	Contacting dissatisfied customers	-	-	-
	Loyalty card and point system	-	-	-
			79	100

Tabella n.19. Aspetti di CRM e soddisfazione del cliente. Fonte: Rahimi R., Kozak M. (2017). Impact of Customer Relationship Management on Customer Satisfaction: The Case of a Budget Hotel Chain. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 34(1), 40-51

Tra i comportamenti attuati dai manager come parte del programma di CRM quelli che hanno inciso positivamente sulla *soddisfazione del cliente* sono:

- i processi di prenotazione e check-in veloci
- la cortesia del personale
- la fornitura di servizi con un sorriso
- la gestione delle lamentele dei clienti

¹³⁴ Su questo argomento si veda: Rahimi R., Kozak M. (2017). Impact of Customer Relationship Management on Customer Satisfaction: The Case of a Budget Hotel Chain. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 34(1), 40-51

- un buon servizio clienti
- un'atmosfera piacevole
- l'efficienza del check-out

La personalizzazione dei servizi, su cui il CRM investe particolarmente, è stata menzionata solo 2 volte dai clienti. Per quanto riguarda i programmi fedeltà non sono emerse osservazioni a riguardo.¹³⁵

Questa ricerca è un esempio di implementazione di un sistema di CRM e fornisce un contributo allo studio di quelle che sono le caratteristiche del servizio alberghiero che incidono sulla *soddisfazione del cliente* negli hotel economici. Quello che ci preme evidenziare è che, il criterio di soddisfazione del cliente più frequentemente menzionato è la **cortesìa del personale**. Questo conferma il ruolo vitale delle risorse umane nei progetti CRM.

Per riuscire ad attrarre maggiore domanda ed incrementare i ricavi aziendali, il Revenue Manager deve disporre di informazioni sulla *customer-satisfaction* quanto sulla *customer-loyalty*.

Un numero crescente di strutture alberghiere sta integrando strategie di **Customer Relationship Management** con strategie di **Revenue Management** al fine di promuovere la *fedeltà del cliente* a lungo termine e massimizzare i profitti aziendali. Harrah's Entertainment è leader nel settore dell'ospitalità per quanto riguarda la coordinazione tra CRM e RM.

Chiariamo meglio cosa si intende per “promuovere la *fedeltà del cliente* a lungo termine e massimizzare i profitti aziendali” e “integrazione tra strategie di CRM e RM”.

Un'altra strategia di CRM ampiamente utilizzata nelle strutture dell'ospitalità è quella della profilazione attraverso l'invio di questionari agli ospiti sulle loro preferenze (ad esempio sulla tipologia di letto, il tipo di bevanda nel minibar, particolari richieste per il ristorante, ecc.). Un ulteriore metodo di raccolta di informazioni sui clienti, è la richiesta di creazione di un loro profilo online sul sito web della struttura. Queste informazioni vengono poi utilizzate per migliorare l'esperienza degli ospiti durante il loro soggiorno. Per svolgere queste attività di identificazione del cliente è necessario che l'hotel si munisca di un'adeguata infrastruttura tecnologica per facilitare la raccolta, sistemazione e archiviazione delle informazioni dei

¹³⁵ Su questo argomento si veda: Rahimi R., Kozak M. (2017). Impact of Customer Relationship Management on Customer Satisfaction: The Case of a Budget Hotel Chain. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 34(1), 40-51

clienti. E' inoltre di fondamentale importanza che tutti i sistemi aziendali interagiscano tra di loro. Il sistema di marketing può ad esempio utilizzare le informazioni raccolte dal sistema CRM per realizzare campagne di marketing mirate e comunicazioni personalizzate per i clienti. Vediamo ora più nel dettaglio la relazione tra CRM e RM.¹³⁶

Finora abbiamo visto come la disciplina del Revenue Management sia passata da un'attenzione esclusiva sull'inventario, alla considerazione dell'importanza del fattore prezzo e della sensibilità dei clienti ad esso. Abbiamo visto come l'ottimizzazione dei prezzi ha contribuito ad un aumento dei ricavi per camera disponibile e ci siamo fermati qui. Questi ricavi si verificheranno anche l'anno prossimo? Quei clienti che ci hanno permesso un incremento di fatturato grazie all'applicazione di prezzi ottimali torneranno la prossima stagione? Se l'azienda non riflette su questi aspetti, rischia seriamente la sostenibilità. Questo implica una riflessione sui guadagni a lungo termine.

“The high-demand forecast for a given day results in either denied availability or a high-rate quote to a particular customer, with no consideration of the high lifetime value (LTV) of that customer to the hotel. The RM objective has been achieved. Short-term revenue has been maximized. The net result, however, will be decreased long-term revenues if that high-value customer chooses, either through price resistance or lack of room availability, to switch to a competitor.” (Noone, Kimes, Renaghan, 2003).

Quando l'orizzonte temporale si allunga quello che conta è la *fedeltà del cliente*. La fedeltà del cliente è un processo che viene creato dalla soddisfazione (*customer satisfaction*) e dalla successiva volontà di ritornare nella struttura ospitante (*customer retention*). Per arrivare alla *customer loyalty* è quindi necessario che l'azienda si interessi alle preferenze del cliente (quelle, ad esempio, evidenziate nel precedente esempio durante le interviste dagli ospiti della catena di hotel economici del Regno Unito).

Le strategie di RM devono considerare il “customer-value”.

Una volta compresa l'importanza del valore dei clienti della struttura, gli hotel cercano di fare del loro meglio per soddisfare le loro richieste. Queste strutture hanno però delle limitazioni, in termini di risorse, per cui dovranno fare delle scelte. Questo non vuol dire trascurare alcuni clienti a discapito di altri, ma l'azienda deve riuscire ad identificare la *base di clienti fedeli* dell'organizzazione perché questi porteranno ad un profitto a lungo termine.

¹³⁶ Su questo argomento si veda: Noone B. M., Kimes S. E., Renaghan L. M. (2003). Integrating customer relationship management and revenue management: A hotel perspective. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 2(1), 7-21.

“Customer loyalty is the result of organizations creating a benefit for customers so that they will maintain and increasingly repeat between with the organization.” (Sharma P., Sharma R., Amin S. (2014).

Una struttura alberghiera deve essere in grado di identificare il *livello di fedeltà* dei propri clienti, poiché in base a ciò può applicare *strategie di pricing differenziate*.

“The structure of an organization’s loyal customer base is a function of how loyalty is defined by the organization. Customer loyalty is generally defined in behavior or attitudinal terms or some combination of the two.” (Noone, Kimes, Renaghan, 2003).

La matrice di fedeltà, illustrata nella Figura n.33, valuta la fedeltà considerando due aspetti principali: il comportamento del cliente e il suo atteggiamento. Secondo la matrice, i clienti dell'hotel possono essere suddivisi in quattro categorie in base al grado di fedeltà: vera, latente, spuria (o apparente) e bassa.

Behavioral Loyalty Scale	High	Spurious Loyalty	True Loyalty
	Low	Low Loyalty	Latent Loyalty
		Low	High
		Attitudinal Loyalty Score	

Figura n.33 Fedeltà dei clienti. Fonte: Noone B. M., Kimes S. E., Renaghan L. M. (2003). Integrating customer relationship management and revenue management: A hotel perspective. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 2(1), 7-21.

Un'altra metodologia che gli hotel possono adottare per categorizzare i clienti in base alla loro fedeltà è descritto nella Figura n.34. In questo modo l'azienda può individuare i *clienti più fedeli e più redditizi* su cui focalizzarsi. Con questa metodologia i clienti vengono divisi in quattro sezioni in base al loro grado di redditività (alto o basso) ed in base al loro rapporto più o meno duraturo con l'azienda (clienti fedeli e meno fedeli). Queste quattro categorie sono: *True Friends, Barnacles, Butterflies e Strangers*.

“*True Friends* have a long projected lifetime duration and high lifetime profitability and represent the best fit between the company's offering and customer needs. If the claims of

loyalty proponents hold true, True Friends should exhibit true loyalty. Hotels should strive to build both attitudinal and behavioral loyalty from these customers. *Barnacles* have a long projected lifetime duration and low lifetime profitability, with a limited fit between the company's offerings and customer needs. The low lifetime profitability may be related to a lack of income or a lack of willingness to spend their income. Companies should focus on identifying customers who have the potential to increase their spending. *Butterflies* are profitable and have a short projected lifetime duration, with a good fit between the company's offerings and customer needs. These customers seek out the best deals, and avoid building a stable relationship with any single provider. Hotels should aim to achieve transactional satisfaction, not attitudinal loyalty, with these customers. *Strangers* have a short projected lifetime duration and low lifetime profitability, with little fit between the company's offerings and customer needs. Hotels should not invest in relationships with these customers.” (Noone, Kimes, Renaghan, 2003).

High Profitability	Butterflies <ul style="list-style-type: none"> • good fit between company's offering and customers' need • high profit potential Actions: <ul style="list-style-type: none"> • aim to achieve transactional satisfaction, not attitudinal loyalty • milk the accounts only as long as they are active • key challenge is to cease investing soon enough 	True Friends <ul style="list-style-type: none"> • good fit between company's offering and customers' need • highest profit potential Actions: <ul style="list-style-type: none"> • communicate consistently but not too often • build both attitudinal and behavioral loyalty • delight these customers to nurture, defend, and retain them
	Strangers <ul style="list-style-type: none"> • little fit between company's offerings and customer needs • lowest profit potential Actions: <ul style="list-style-type: none"> • makes no investment in these relationships • makes profit on every transaction 	Barnacle <ul style="list-style-type: none"> • limited fit between company's offerings and customer needs • low profit potential Actions: <ul style="list-style-type: none"> • measure both the size and share of wallet • if share of wallet is low, focus on up- and cross-selling • if size of wallet is small, impose strict cost controls
	Short-term Customers	Long-term Customers

Figura n.34. Tipologie di clienti in base alla redditività e alla durata del rapporto con l'azienda. Fonte: Noone B. M., Kimes S. E., Renaghan L. M. (2003). Integrating customer relationship management and revenue management: A hotel perspective. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 2(1), 7-21.

La gestione delle relazioni coi clienti (CRM) aiuta quindi i manager a suddividere la propria clientela in sottogruppi in base alla loro *fedeltà* e *redditività* per assicurare all'azienda un *profitto a lungo termine*. È chiara quindi la stretta collaborazione tra il CRM ed il RM.

Dopo aver suddiviso attentamente la domanda in quattro categorie il Revenue Manager può studiare come massimizzare le entrate potenziali di ognuno di essi sviluppando una strategia di RM appropriata per ciascun gruppo.

Noone et al. propongono questa associazione tra categoria di cliente e strategia di RM:

- Per i clienti “*Strangers*”: “Given their low profitability and low lifetime duration, there is little opportunity to transform customers in the 'Strangers' segment into profitable customers. Hotels should apply **traditional RM** to these customers.” (Noone, Kimes, Renaghan, 2003).

Per questa categoria di clienti è consigliabile quindi utilizzare il tradizionale approccio di Revenue Management in cui la domanda prevista viene confrontata con la capacità disponibile per determinare il prezzo (prezzo funzione della domanda).

- Per i clienti “*Barnacles*”: per questi clienti l’hotel potrebbe applicare **promozioni ad hoc**. Sono ospiti fedeli, ma probabilmente con una disponibilità finanziaria ridotta. Per questa ragione, gli autori suggeriscono che durante i periodi di bassa domanda, l’azienda potrebbe premiare questi clienti, che si sono dimostrati fedeli nel tempo, con offerte speciali.¹³⁷
- Per i clienti “*Butterflies*”: questi clienti non sono fedeli ad una struttura. Per questo motivo, il **RM tradizionale** è appropriato per questo segmento. Inoltre, le **promozioni a breve termine** possono attirare le “Farfalle” nell’hotel. “Short-term promotions are an intensive series of promotions that are over a short period of time and are targeted at profitable customers with a short lifetime duration.” (Noone, Kimes, Renaghan, 2003).
- Per i clienti “*True Friends*”: questi sono i clienti su cui deve su cui il Revenue Manager deve focalizzare i suoi sforzi di lavoro. Da questo gruppo derivano le maggiori entrate e i maggiori profitti dell’hotel. Per questi ospiti, gli autori consigliano l'adozione di una **strategia di pricing basata sul valore a vita (LTV)**: il prezzo non dipende esclusivamente dalla domanda, ma è piuttosto determinato in base al valore complessivo che ciascun cliente di questo gruppo rappresenta per l'organizzazione.¹³⁸
In aggiunta, potrebbe essere usato anche lo strumento della “**Room Availability Guarantee**”: esso assicura l’alloggio all’ospite indipendentemente dal tasso di

¹³⁷ Su questo argomento si veda: Noone B. M., Kimes S. E., Renaghan L. M. (2003). Integrating customer relationship management and revenue management: A hotel perspective. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 2(1), 7-21

¹³⁸ Su questo argomento si veda: Noone B. M., Kimes S. E., Renaghan L. M. (2003). Integrating customer relationship management and revenue management: A hotel perspective. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 2(1), 7-21

occupazione dell'hotel, a condizione che essi effettuino la prenotazione con un certo numero minimo di giorni di preavviso.¹³⁹

Queste associazioni sono quelle che permettono di “promuovere la *fedeltà del cliente* a lungo termine e massimizzare i profitti aziendali”. Esse sono riepilogate nella Figura n.35.

Butterflies	True Friends
Traditional RM Short Term Promotions	LTV-Based Pricing Loyalty Program Room Availability Guarantee Tailored incentives
Strangers	Barnacles
Traditional RM	Small Share of Wallet: Traditional RM Ad hoc Promotions Small Size of Wallet: Traditional RM

Figura n.35. Abbinamento strategia di RM alle categorie di clienti. Fonte: Noone B. M., Kimes S. E., Renaghan L. M. (2003). Integrating customer relationship management and revenue management: A hotel perspective. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 2(1), 7-21

Combinando tecniche di CRM con strategie di RM l'hotel può davvero raggiungere gli obiettivi di reddito prefissati. E' su questo che si basa il ***Customer-centric Revenue Management***.

4.2.2. Nonfinancial and Financial Performance Measures

La *customer-satisfaction*, così come la *customer-loyalty*, rientrano nella più grande categoria delle "**prestazioni non finanziarie**". Le prestazioni non finanziarie non erano inizialmente attentamente controllate dai dirigenti aziendali. Con gli eventi di cui abbiamo già parlato in precedenza (calo della domanda, crescita degli OTA, trasparenza dei prezzi) e lo spostamento del focus sul cliente, le aziende stanno sempre di più investendo sul monitoraggio di questo

¹³⁹ Su questo argomento si veda: Ivanov S. (2014). Hotel revenue management: From theory to practice. *Zangador*.

tipo di prestazioni. Dando più “spazio” a questi "aspetti non finanziari" le aziende hanno scoperto che, se utilizzate per valutare le performance dei manager, esse erano in grado di influire sul profitto a lungo termine. Abbiamo già visto che tramite lo studio dei diversi livelli di *fedeltà del cliente* si possono applicare strategie di RM che consentono la massimizzazione dei profitti aziendali, ma ora vogliamo approfondire il legame esistente tra le performance non finanziarie (*customer-satisfaction* e *customer-loyalty*) e finanziarie (ricavi e reddito).

L'analisi dei fattori che incidono sulla *soddisfazione del cliente* è il primo passo per avvicinarsi al cliente: farlo uscire soddisfatto dalla struttura alberghiera.

In diversi articoli sul Revenue Management nell'industria alberghiera al cosiddetto “right product” viene associato l’“experience economy”. Questo sta ad indicare che, prima di tutto, l’hotel deve fornire un’esperienza che il consumatore deve ricordare ed associare a sensazioni positive di benessere. Solo in questo modo l’ospite ritornerà nella struttura e si potrà creare quel legame indispensabile per un'azienda che è la *fedeltà del cliente*. E' quindi tramite la *soddisfazione dell'ospite* che si crea la *fedeltà del cliente*. Investire sulla soddisfazione del cliente è di cruciale importanza per un'azienda.

“Satisfied customers are most likely to share their experiences with other five or six people around them. Equally well, dissatisfied customers are more likely to tell another ten people about their unfortunate experiences with a particular organization.” (Mohsan, Nawaz, Khan, Shaukat, Aslam, 2011).

Procediamo ora ad un approfondimento sul legame esistente tra le misure non finanziari e le performance finanziarie.

“The primary reasons suggested for the use of **nonfinancial performance measures** are that these measures are **better indicators of future financial performance** than accounting measures, and they are valuable in evaluating and motivating managerial performance. (...)

The analysis reveals that **nonfinancial measures** of *customer satisfaction* are **related to future financial performance**, and that both financial and nonfinancial performance improve following the implementation of an incentive plan that includes nonfinancial measures of performance.” (Banker, Potter, Srinivasan, 2000).

A dimostrazione di quanto detto qui sopra, presentiamo ora i risultati di uno studio condotto su una catena di hotel denominata HOTELCORP. Questa ricerca si concentra negli hotel gestiti da HOTELCORP situati negli Stati Uniti. “The managed hotels vary in size, with the number of available rooms ranging from 150 to 450. Many of the hotels are rated as four-star

and are classified as lower upscale hotels that include hotels like Crown Plaza, Radisson, Hilton and DoubleTree. The managed hotels offer full service. Most of the managed hotels of HOTELCORP cater largely to business travelers. The managed hotels are homogeneous in many important aspects of their operations like the incentive system, organizational structure, clientele, and infrastructure. Interviews with senior managers suggested little differences in these and other endogenous factors between the managed hotels that may influence financial performance. However, there are differences between the managed hotels in terms of exogenous factors like geographic location and competition”. (Banker, Potter, Srinivasan, 2000).

I dirigenti di questa catena si sono dimostrati molto collaborativi con questa ricerca in quanto consapevoli di quanto importante fosse il valore del cliente per la loro azienda. È stato infatti dimostrato che una grande percentuale del *fatturato* degli hotel proviene da *clienti abituali*. Il servizio al cliente è quindi un aspetto molto importante di questo settore. Loro stessi hanno sottolineato come, a lungo termine, un cliente soddisfatto è un patrimonio che rende l'azienda più redditizia.¹⁴⁰ “The senior managers also believe that a customer-focused strategy is essential not only for the long-term profitability of an individual hotel, but also for enhancing the hotel chain's brand value.” (Banker, Potter, Srinivasan, 2000).

Dalle interviste condotte emerge sia l'entusiasmo della catena alberghiera nell'attrarre clienti nuovi, ma anche la piena consapevolezza che i vecchi clienti sono le fondamenta dell'azienda e, senza di loro, tutto crolla. I dati raccolti si riferiscono ad un periodo di 72 mesi e riguardano 18 strutture gestiti da HOTELCORP. Le informazioni riguardanti le performance non finanziarie sono state raccolte manualmente, mentre i dati riguardanti le performance finanziarie sono stati ricavati dai documenti contabili dell'azienda. Tutti questi elementi sono poi stati verificati personalmente dallo staff aziendale per eliminare eventuali errori di immissione dati. Tra le misure delle **performance finanziarie**, il **profitto** operativo è la misura per eccellenza. Su di questa si basavano inizialmente anche tutte le politiche di incentivazione dei manager.¹⁴¹ “Similar to other hotel companies, HOTELCORP allows bonuses only when a threshold level of operating profit is achieved. Operating profit per available room (PROFIT) is computed as revenues per available room (REVENUE) from

¹⁴⁰ Su questo argomento si veda: Banker R. D., Potter G., Srinivasan D. (2000). An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial performance measures. *The accounting review*, 75(1), 65-92.

¹⁴¹ Su questo argomento si veda: Banker R. D., Potter G., Srinivasan D. (2000). An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial performance measures. *The accounting review*, 75(1), 65-92.

rooms, food, beverage, and other activities like telephone and movies, less expenses per available room (COST) for these activities and other overhead expenses such as energy, operations and maintenance, human resources, and marketing. Hotel managers are not held responsible for capital investment decisions and fixed expenses like insurance, lease rental, and property taxes.” (Banker, Potter, Srinivasan, 2000).

Oltre al profitto, **ricavi e costi operativi** erano ricompresi nell’indagine. Il ricavo per camera disponibile (REVPAR) è stato valutato in maniera scomposta, ossia esaminando la tariffa media giornaliera (ADR) ed il tasso di occupazione (OCC).

Passando alle **misure delle performance non finanziarie**, due in particolare sono state analizzate: la **probabilità di ritorno (LRETURN)** e i **reclami dei clienti (COMPLNTS)**.

Il gruppo HOTELCORP introdusse nelle proprie politiche di incentivazione l’indicatore non finanziario della probabilità di ritorno. I manager venivano quindi ricompensati anche in base a questo indicatore. “The incentive plan at HOTELCORP uses a measure based only on the response to one key question on the comment cards filled out by hotel guests which asks how likely it is that a guest will return. Senior managers believe that this question best captures the intent of customers to provide repeat business. Likelihood of return (LRETURN) is computed as the percentage of customer responses with the two highest (out of five) ratings.” (Banker, Potter, Srinivasan, 2000).

Il numero di reclami (COMPLNTS) è un'altra misura molto utilizzata per valutare la soddisfazione dei clienti. Possono incidere enormemente in questo indicatore gli errori commessi in fase di fatturazione, le distrazioni nel servizio erogato ai clienti e problemi con il personale della reception. Questo indice è calcolato come il numero di reclami dei clienti ogni mille camere occupate.¹⁴² La Figura 36 descrive la relazione tra il piano di incentivi, le misure non finanziarie e le prestazioni finanziarie.

¹⁴² Su questo argomento si veda: Banker R. D., Potter G., Srinivasan D. (2000). An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial performance measures. *The accounting review*, 75(1), 65-92.

FIGURE 1
Relation Between Incentive Plan, Nonfinancial Measures, and Financial Performance

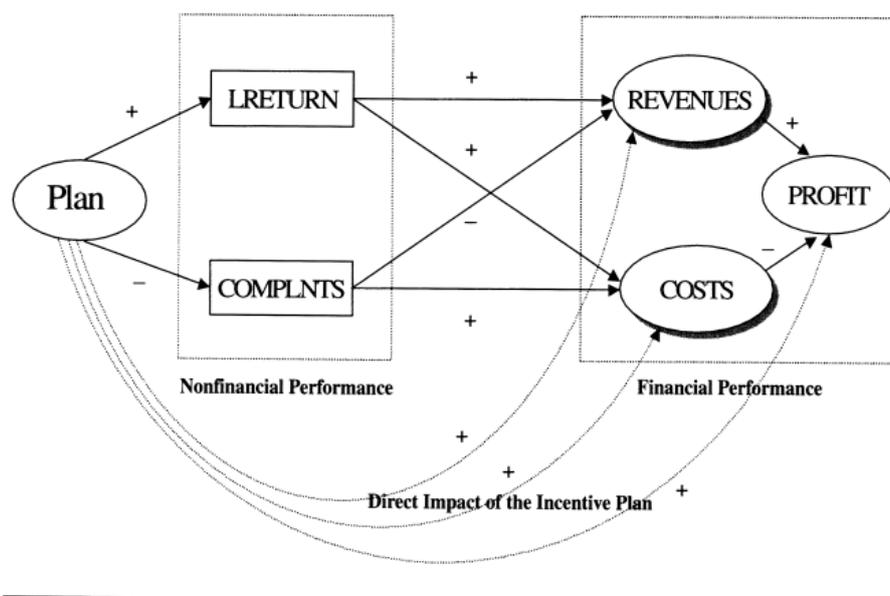


Figura n.36. Relazione tra piano di incentivi, misure finanziarie e misure non finanziarie. Fonte: Banker R. D., Potter G., Srinivasan D. (2000). An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial performance measures. *The accounting review*, 75(1), 65-92.

Come si legge dalla Figura n.36 il piano di incentivi si basa su bonus concessi ai manager nel caso in cui essi riescono ad aumentare l'indice che misura il ritorno dei clienti in struttura e diminuire i reclami dei clienti. Sappiamo poi che i ricavi incidono positivamente sul profitto, mentre i costi negativamente. L'aspetto più interessante è che un aumento dell'indice di ritorno degli ospiti passati crea un aumento dei ricavi come dei costi di gestione ed operativi. I reclami dei clienti creano invece un aumento dei costi ed una diminuzione dei ricavi.

La domanda che ora ci poniamo è: ma le misure delle prestazioni non finanziarie sono davvero indicatori predittivi delle prestazioni finanziarie future dell'azienda? Se è possibile dimostrare questo, attuare politiche che migliorano le prime assicurano ottimi risultati delle seconde nel prossimo futuro e un vantaggio competitivo per l'organizzazione.

Per rispondere a questa domanda sono stati rilevati gli indici **LRETURN** e **COMPLNTS** nei sei mesi precedenti l'analisi e ne è stata calcolata la media. Il ragionamento sottostante questa scelta è capire se, con un ritardo di 6 mesi, la soddisfazione del cliente influisce sulle performance finanziarie. Ragioneremo quindi con gli indici **AVGLRETURN** (average likelihood of return for hotel i over the previous six month) e **AVGCOMPLNTS** (average

number of complaints for hotel i over the previous six month). La Tabella n.20 presenta i risultati delle analisi di correlazione tra le due tipologie di misure di performance. Nel pannello A possiamo notare la presenza di un'associazione positiva e significativa tra l'indice AVGLRETURN, i ricavi ed il profitto per camera disponibile. L'indice AVGCOMPLNTS è negativamente correlato ai ricavi e profitti, ma non in maniera significativa. Nel pannello B della Tabella n.20 sono state fatte delle variazioni nelle misure non finanziarie per verificare la relativa variazione nelle misure finanziarie. I risultati confermano quanto già evidenziato nel pannello precedente: AVGLRETURN è positivamente associato ai futuri ricavi e profitti per camera disponibile, mentre AVGCOMPLNTS presenta una correlazione più marcata con il costo operativo per camera disponibile, senza mostrare, tuttavia, una connessione significativa con i ricavi e il profitto per camera disponibile.¹⁴³

La ricerca prosegue con un esame puntuale di tutti i valori esposti nella tabella, per arrivare ad affermare che, nel complesso, le misure non finanziarie sono un predittore rilevante delle performance finanziarie.¹⁴⁴ “Overall, the results indicate that one **nonfinancial measure of customer satisfaction provides additional information about future financial performance that is not reflected in the past financial performance in this industry**” (Banker, Potter, Srinivasan, 2000).

Abbiamo visto come un aumento della soddisfazione del cliente può portare, in un arco temporale di 6 mesi, ad un aumento dei ricavi. Quest'aumento può derivare da un impatto positivo della soddisfazione del cliente sui prezzi o sul tasso di occupazione. Sappiamo infatti che il ricavo per camera disponibile può essere scomposto in tariffa media giornaliera (AVGRATE) e tasso di occupazione (OCCRATE). Gli autori di questa ricerca hanno pertanto voluto proseguire l'analisi della relazione tra le misure di performance non finanziarie relative alla soddisfazione del cliente (AVGLRETURN e AVGCOMPLNTS) ed i due indici che formano i ricavi per camera disponibile, ossia AVGRATE e ACCRATE. AVGLRETURN è risultato positivamente ma non significativamente associato alla tariffa media. Al contrario il tasso di occupazione è risultato positivamente e significativamente associato all'indice di soddisfazione del cliente. Questo significa che un aumento del AVGLRETURN porta a un aumento dei ricavi attraverso il suo impatto sull'occupazione. L'indice AVGCOMPLNTS è

¹⁴³ Su questo argomento si veda: Banker R. D., Potter G., Srinivasan D. (2000). An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial performance measures. *The accounting review*, 75(1), 65-92.

¹⁴⁴ Su questo argomento si veda: Banker R. D., Potter G., Srinivasan D. (2000). An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial performance measures. *The accounting review*, 75(1), 65-92.

risultato negativamente e significativamente associato alla tariffa media giornaliera. Questo porta alla luce che una diminuzione delle lamentele dei clienti porta a un aumento della tariffa media.¹⁴⁵

“In summary, the analyses of the lead-lag relationship between the nonfinancial performance measures used at our research site and financial performance as measured by operating profit and its various components suggest that **nonfinancial measures of *customer satisfaction* help predict future financial performance**” (Banker, Potter, Srinivasan, 2000).

¹⁴⁵ Su questo argomento si veda: Banker Rajiv D., Potter Gordon, Srinivasan Dhinu, An Empirical Investigation of an Incentive Plan That Includes Nonfinancial Performance Measures, 2000, Vol.75 (1), p.65-92

TABLE 3
Are Nonfinancial Measures Lead Indicators of Financial Performance?
(t-statistics in parentheses)

$$\begin{aligned}
 REVENUE_{it} &= \alpha_0^R + \sum_{i=1}^{17} \beta_i^R HOTEL_i + \sum_{i=1}^{18} \gamma_i^R HOTEL_i COMPREV_{it} + \lambda^R REVENUE_{i,t-1} \\
 &\quad + \eta_1^R AVGLRETURN_{i,t6} + \eta_2^R AVGCOMPLNTS_{i,t6} + \eta_3^R TOLLRES_{it} + \varepsilon_{it}^R \\
 COST_{it} &= \alpha_0^C + \sum_{i=1}^{17} \beta_i^C HOTEL_i + \sum_{i=1}^{18} \gamma_i^C HOTEL_i OCCRATE_{it} + \lambda^C COST_{i,t-1} + \eta^C ECI_{it} \\
 &\quad + \eta_1^C AVGLRETURN_{i,t6} + \eta_2^C AVGCOMPLNTS_{i,t6} + \eta_3^C TOLLRES_{it} + \varepsilon_{it}^C \\
 PROFIT_{it} &= \alpha_0^P + \sum_{i=1}^{17} \beta_i^P HOTEL_i + \sum_{i=1}^{18} \gamma_i^P HOTEL_i COMPREV_{it} + \lambda^P PROFIT_{i,t-1} \\
 &\quad + \eta_1^P AVGLRETURN_{i,t6} + \eta_2^P AVGCOMPLNTS_{i,t6} + \eta_3^P TOLLRES_{it} + \varepsilon_{it}^P
 \end{aligned}$$

Panel A: Levels Model (n = 957)

Variable	REVENUE	COST	PROFIT
Intercept	-5.79 (-0.573)	19.41*** (2.587)	-40.19*** (-5.536)
AVGLRETURN	35.71*** (4.37)	5.39 (1.005)	19.51*** (3.307)
AVGCOMPLNTS	-0.94 (-0.89)	-0.73 (-1.210)	-0.40 (-0.528)
PAST DEP. VARIABLE (LAG 1)	0.15*** (7.34)	0.33*** (11.767)	0.12*** (6.172)
ECI	—	9.17** (1.979)	—
Adj. R ²	0.9019	0.8995	0.8051
Condition Index	108.95	142.84	109.04

Panel B: Percent Change Model (n = 939)

Variable	%Δ REVENUE	%Δ COST	%Δ PROFIT
Intercept	2.57*** (6.113)	2.34*** (7.356)	79.02 (0.457)
%Δ AVGLRETURN	0.44** (1.665)	-0.003 (-0.017)	153.22* (1.382)
%Δ AVGCOMPLNTS	-0.04* (-1.419)	-0.03** (-1.865)	6.85 (0.629)
%Δ PAST DEP. VARIABLE (LAG 1)	-0.14*** (-6.506)	-0.33*** (-12.82)	0.02 (0.645)
%Δ ECI	—	-6.49*** (-9.036)	—
Adj. R ²	0.6099	0.4025	0.1980
Condition Index	1.51	2.02	1.51

TABLE 3 (Continued)

*, **, and *** Indicate that the estimated coefficient is significantly different from zero at the 10 percent, 5 percent, and 1 percent levels (one-tailed test), respectively.

PAST DEP. VARIABLE (LAG 1) = Lagged dependent variable of the respective models.

HOTEL_i = A dummy variable = 1 if hotel i, = 0 otherwise.

See Table 1 for other variable definitions.

Tabella n.20. Legame tra gli indicatori finanziari e finanziari. Fonte: Banker R. D., Potter G., Srinivasan D. (2000). An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial performance measures. *The accounting review*, 75(1), 65-92.

Lo stesso concetto può essere esposto anche da un altro autore nel seguente modo: “Assuming that a revenue manager understands that setting higher prices will maximize RevPAR at the

expense of perceived value, customer satisfaction, and customer loyalty, the person may refer to the current level of the CRM-related nonfinancial performance measures of the hotels before deciding prices.” (Matsuoka, 2022). Questo vuol dire che, prima di prendere decisioni di pricing, i Revenue Manager dovrebbero analizzare i dati sulle performance non finanziarie.

Torniamo per un momento alla scomposizione della metrica di riferimento per l'industria alberghiera, il REVPAR. Abbiamo visto che l'indice che misura la soddisfazione del cliente può avere un effetto predittivo dei ricavi per camera disponibile agendo sul tasso di occupazione. Il tasso di occupazione ha quindi un'influenza significativa sull'andamento dell'indice REVPAR. Vogliamo pertanto approfondire il legame che intercorre tra il **tasso di occupazione** e tutti gli aspetti non finanziari legati al cliente (*valore percepito, soddisfazione del cliente e fedeltà del cliente*) che contribuiscono alla creazione del **customer-value**.

Con un alto tasso di occupazione l'hotel è pieno di turisti, ognuno dei quali con le proprie richieste ed esigenze. Una struttura in grado di raggiungere un alto tasso di camere vendute deve essere in grado di erogare a tutti il servizio per cui hanno pagato.

Quando un hotel riceve una domanda più alta del previsto potrebbe ritrovarsi carente di risorse e questo potrebbe deteriorare la qualità del servizio offerto. Nei periodi di picco della domanda, se gli hotel non sono in grado di gestirla adeguatamente, rischiano che un elevato tasso di occupazione vada a deteriorare la relazione col cliente. È stato dimostrato che la qualità dell'esperienza (legata al tasso di occupazione) ha effetti indiretti sulla *fedeltà del cliente* tramite il *valore percepito* e/o la *soddisfazione del cliente* su cui incide direttamente. Da qui comprendiamo la connessione tra il tasso di occupazione ed il customer-value.¹⁴⁶

Riportiamo ora uno studio, realizzato su una catena di hotel giapponese che pratica Revenue Management, con l'obiettivo di analizzare la reazione dei clienti alle variazioni del tasso di occupazione. La premessa fatta in questo studio è che i gestori dell'hotel dovrebbero prestare più attenzione al tasso di occupazione perché correlato negativamente alla soddisfazione e fedeltà del cliente a causa di una minore qualità del servizio percepita. Sostanzialmente c'è una **relazione inversa** tra il **tasso di occupazione** e la **qualità del servizio**. Quest'ultima fa

¹⁴⁶ Su questo argomento si veda: Matsuoka K. (2022). Effects of revenue management on perceived value, customer satisfaction, and customer loyalty. *Journal of Business Research*, 148, 131-148.

effetti diretti sulla **customer-value**, in quanto se il cliente riceve una qualità del servizio inferiore naturalmente percepisce meno valore.¹⁴⁷

In questo studio viene evidenziato che gli effetti negativi di un'elevata occupazione (o congestione) sulla qualità offerta sono più gravi nelle aziende di servizi rispetto a quelle manifatturiere a causa di 4 caratteristiche che le distinguono.

1. Un hotel molto frequentato potrebbe incontrare difficoltà nel mantenere pulizia e ordine sia negli spazi interni che esterni.
2. La congestione può causare ritardi nell'erogazione del servizio. "For example, it may take longer to check-in and/or out of a congested reception. In addition, customers may experience a long waiting time for food and beverage delivery in restaurants." (Matsuoka, 2022).
3. La qualità del servizio è influenzata dagli altri ospiti, in quanto fanno parte integrante dell'esperienza complessiva. Ad esempio, se i clienti desiderano rilassarsi nella spa interna dell'hotel, ma questa è frequentemente affollata, tale possibilità potrebbe essere compromessa.
4. La domanda negli hotel varia notevolmente, pertanto l'hotel può riscontrare difficoltà nel mantenere una qualità uniforme in tutti i periodi dell'anno a causa della sfida nel trattenere dipendenti altamente qualificati.

Analizziamo ora lo scenario in cui si trova un albergo quando si trova in alta stagione. Un aumento della domanda provoca un innalzamento dei prezzi. In quel periodo le persone sono disposte a pagare di più ed il tasso di occupazione sale. È stato dimostrato che, specialmente nei periodi di picco della domanda, esiste una **correlazione positiva** tra il **prezzo** e il **tasso di occupazione** perché il Revenue Manager è indotto a fissare un prezzo più elevato quando prevede un tasso di occupazione più elevato. Questa contemporaneità di effetti causa un **doppio effetto negativo sul valore percepito dal cliente**.¹⁴⁸

¹⁴⁷ Su questo argomento si veda: Matsuoka K. (2022). Effects of revenue management on perceived value, customer satisfaction, and customer loyalty. *Journal of Business Research*, 148, 131-148.

¹⁴⁸ Su questo argomento si veda: Matsuoka K. (2022). Effects of revenue management on perceived value, customer satisfaction, and customer loyalty. *Journal of Business Research*, 148, 131-148.

Partendo da queste premesse, lo studio condotto sulla catena giapponese ha elaborato alcune ipotesi che sono state successivamente verificate. Per questa tesi, sono rilevanti soltanto alcune ipotesi, ossia H2, H3, H4, H6. Riportiamo direttamente le parole di Matsuoka Kohsuke (2022):

- “H2: Congestion measured by **occupancy rate** negatively influences *perceived value*.”
- “H3: There is a **positive covariation** between **objective price** and **occupancy rate**.”
- “H4: Congestion measured by **occupancy rate** negatively influences *customer satisfaction*.”
- “H6: Congestion measured by **occupancy rate** negatively influences *customer loyalty*.”

Per verificare tali ipotesi sono stati raccolti dati nel corso di un periodo di 16 mesi, che va da agosto 2017 a novembre 2018. Le informazioni riguardavano 18 delle 20 strutture gestite dalla catena alberghiera giapponese. Gli indicatori finanziari del prezzo, tasso di occupazione e RevPAR sono stati calcolati mensilmente per ciascun hotel. Abbiamo valutato gli indicatori non finanziari, quali il valore percepito, la soddisfazione e la fedeltà del cliente, mediante sondaggi standardizzati distribuiti nelle camere. I clienti hanno compilato i questionari e li hanno restituiti al momento del check-out presso la reception. Il numero di risposte su cui si basano le successive considerazioni è 31.751.¹⁴⁹

¹⁴⁹ Su questo argomento si veda: Matsuoka K. (2022). Effects of revenue management on perceived value, customer satisfaction, and customer loyalty. *Journal of Business Research*, 148, 131-148.

Table 3
Effects of revenue management measures on CRM measures.

	Within-facility level			Between-facility level			
	B	S.E.	P	B	S.E.	P	
Perceived value regressed on							
Objective price ^a	-0.105	0.023	0.000	**	-0.014	0.041	0.726
Occupancy rate	-0.343	0.049	0.000	**	0.382	0.337	0.257
No. of people per room	-0.059	0.089	0.512		-0.043	0.098	0.662
Intercept					5.607	0.405	0.000
R ²	0.288	0.053	0.000	**	0.156	0.183	0.394
Customer satisfaction regressed on							
Perceived value	0.701	0.042	0.000	**	1.009	0.165	0.000
Objective price ^a	0.044	0.029	0.127		0.145	0.016	0.000
Occupancy rate	-0.124	0.054	0.022	*	-0.398	0.235	0.090
No. of people per room	-0.010	0.051	0.848		-0.024	0.063	0.703
Intercept					-0.089	0.903	0.922
R ²	0.702	0.041	0.000	**	0.911	0.052	0.000
Customer loyalty regressed on							
Customer satisfaction	0.381	0.088	0.000	**	0.962	0.239	0.000
Perceived value	0.378	0.070	0.000	**	0.065	0.269	0.809
Objective price ^a	-0.024	0.023	0.290		-0.025	0.036	0.485
Occupancy rate	-0.223	0.058	0.000	**	-0.629	0.205	0.002
No. of people per room	0.191	0.101	0.059	†	-0.099	0.059	0.093
Intercept					0.618	0.662	0.351
R ²	0.671	0.039	0.000	**	0.941	0.044	0.000
Covariances between							
Objective price ^a and occupancy rate	0.051	0.007	0.000	**	0.015	0.019	0.438
Objective price ^a and no. of people per room	0.090	0.009	0.000	**	-0.086	0.067	0.199
Occupancy rate and no. of people per room	0.013	0.002	0.000	**	-0.031	0.012	0.009

** p < .01, * p < .05, † p < .10

^a Objective price is measured in ten thousand yen.

Figura n.37. Rapporti tra le misure finanziarie di RM e le misure non finanziarie di CRM. Fonte: Matsuoka K. (2022). Effects of revenue management on perceived value, customer satisfaction, and customer loyalty. *Journal of Business Research*, 148, 131-148.

Dopo avere analizzato statisticamente tutti dati raccolti, quello che è emerso dallo studio di Matsuoka Kohsuke (2022) è quanto segue:

- Il coefficiente di regressione del tasso di occupazione sul valore percepito è negativo e significativo (B= -0,343) → questo supporta H2
- La covarianza tra prezzo e tasso di occupazione è positiva e significativa (B = 0.051) → questo supporta H3
- Il coefficiente di regressione del tasso di occupazione sulla soddisfazione del cliente è negativo e significativo (B = -0.124) → questo supporta H4
- Il coefficiente di regressione del tasso di occupazione sulla fedeltà del cliente è negativo e significativo (B = -0.223) → questo supporta H4

Le ipotesi di nostro interesse H2, H3, H4 e H6 sono state tutte confermate.

Questo studio rivela come il Revenue Manager, quando decide sugli strumenti di RM da applicare al contesto alberghiero di riferimento, deve tenere conto anche degli **effetti negativi**

che un aumento del **tasso di occupazione** può causare sulla customer-satisfaction, sulla customer-loyalty e sul perceived value.

Siamo giunti alla conclusione di questo paragrafo sul “**Customer Value**”. Leggendo i due sottoparagrafi di cui è composto abbiamo appreso l’importanza del valore percepito dal cliente sulla sostenibilità a lungo termine dell’azienda, abbiamo scoperto come le strategie di Revenue Management accompagnate alle tecniche di Customer Relationship Management permettono il raggiungimento degli obiettivi aziendali ed infine abbiamo riportato una dimostrazione del legame esistente tra le misure non finanziarie orientate al cliente e quelle finanziarie di revenue. Tutto questo ha creato il *Customer-centric Revenue Management*. Obiettivo primario del Revenue Manager è sempre quello di gestire al meglio i ricavi al fine di massimizzare i profitti aziendali, ma nel farlo, non si limita ad allocare in maniera efficiente le camere disponibili, ma ricerca il prezzo ottimale, studia la sensibilità al prezzo di ogni segmento di clientela, esamina le esigenze degli ospiti e cerca di comprendere il loro comportamento. Abbiamo visto come le misure non finanziarie legate alla *customer-satisfaction* sono in grado di fornire al Revenue Manager informazioni aggiuntive sull’andamento futuro degli indici di performance finanziaria. Queste informazioni servono al responsabile dei ricavi per raggiungere gli obiettivi di revenue e profitto a cui è preposto. Gli aspetti non finanziari legati alla *soddisfazione del cliente* ed alla *fedeltà del cliente* interessano al Revenue Manager perché sono in grado di stimolare i **profitti** e la **crescita aziendale**. Questo è rappresentato anche dalla Figura n.38 che illustra come si crea il profitto in un’azienda di servizi come l’industria alberghiera.

E’ importante non trascurare l’origine della Service-Profit Chain. La soddisfazione del personale è il punto di partenza. In questa tesi abbiamo già ribadito quanto i membri dell’organizzazione siano cruciali per il suo funzionamento. Avere del personale soddisfatto è un grande vantaggio per l’azienda non solo perché è più produttivo, ma anche perché crea un ambiente di lavoro e di soggiorno piacevole. Non a caso, la caratteristica del servizio alberghiero che maggiormente incide sulla *soddisfazione del cliente* è la cortesia del personale.

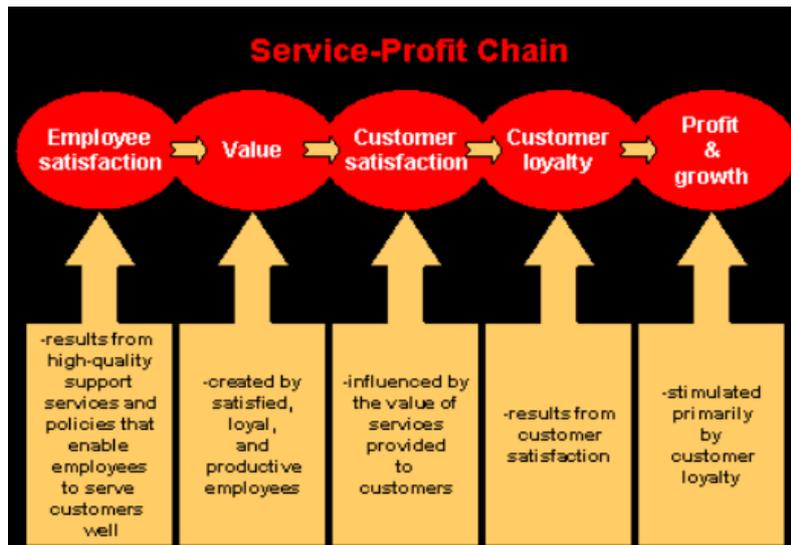


Figura n.38. Catena del profitto del servizio. Fonte: Sharma P., Sharma R., Amin S. (2014). A Review Paper on Service Profit Chain. In *Conference Innoserve* (pp. 1-12).

“The links in the chain (which should be regarded as propositions) are as follows: Profit and growth are stimulated primarily by customer loyalty. Loyalty is a direct result of customer satisfaction. Satisfaction is largely influenced by the value of services provided to customers. Value is created by satisfied, loyal, and productive employees.” (Sharma P., Sharma R., Amin S., 2014).

CAPITOLO 5.

Da Tactical-focus a Strategic-Focus

5.1. Total Hotel Revenue Management

In questa tesi abbiamo spiegato cos'è la disciplina del Revenue Management, da dove nasce, in quali tipologie di aziende può essere applicata e quali sono i suoi obiettivi. A seguire abbiamo analizzato tutte le fasi legate all'implementazione di quest'arte all'industria alberghiera. Il termine “arte” legato alla disciplina del Revenue Management è stato utilizzato nel primo capitolo di questa tesi. Ci teniamo a riprenderlo perché, dopo aver analizzato le fondamenta e l'evoluzione di questa metodologia di gestione dei ricavi, possiamo affermare che si avvicina quanto più ad un'arte che ad una scienza. È visibile in questa tesi quanto le conoscenze matematico-statistiche siano permeate all'interno del sistema di Revenue Management (pensiamo ai metodi di previsione della domanda, allo studio dei prezzi dinamici, ai modelli matematici di supporto alle decisioni di RM, ecc.). Tuttavia, la *valorizzazione del cliente* e del *personale* di una struttura ricettiva stanno prendendo il sopravvento. Questo avanzamento verso il **Customer-focus** è stato spinto anche dall'avanzamento tecnologico, dalla nascita di sistemi informatici sempre più sofisticati e da database sempre più ricchi di informazioni. “With access to extensive databases and the ability to analyze customer behavior, firms recognized that they could do far more than simply manage room inventory.” (Cross R. G., Higbie J. A., Cross D. Q., 2009). Il responsabile dei ricavi si trova sempre più a stretto contatto con le altre parti dell'organizzazione, come il responsabile marketing, vendite o di CRM. Le informazioni a cui esso ha accesso sono sempre maggiori. Per collegare tutte queste materie è necessario avere una certa capacità di interpretazione ed intuizione, tipiche delle discipline artistiche. È necessario vedere “oltre” una singola variabile, ma il complessivo quadro economico, è necessario vedere “avanti” quindi oltre le scelte di tipo tattico, ma verso scelte di tipo **strategico**.

Sappiamo che il tradizionale Revenue Management si basava sull'allocazione efficiente dell'inventario delle camere disponibili senza considerare la variabilità del prezzo, l'elasticità della domanda, la soddisfazione del cliente, la percezione di equità degli strumenti di RM da parte di chi effettivamente deve poi gestirli e molto altro. È ampiamente riconosciuto che la

recessione nel settore turistico, che ha seguito gli eventi dell'11 settembre 2001, rappresentò un punto di svolta cruciale per questa disciplina. Il significativo declino della domanda ha stimolato i pionieri del RM a riconoscere la necessità di un cambiamento. Nel contesto alberghiero, sia i dirigenti più alti che il personale alla reception avevano già iniziato a spostare il focus sul cliente, ma non bastava. **Il Revenue Management doveva evolvere da una prospettiva tattica a una strategica.** “What historical perspective reveals about the post-9/11 recession is that it represented a turning point for revenue management. Battered by weak demand, the discipline faced challenges, but emerged with a more expansive, strategic role.” (Cross R. G., Higbie J. A., Cross D. Q., 2009).

Il passaggio da un Revenue Management Tactical-focus ad Revenue Management Strategy-focus è caratterizzato da due aspetti:

1. **crescita** degli individui dedicati al RM e della loro **influenza**
2. **nuove responsabilità** per il responsabile dei ricavi

Analizziamo per prima la **crescita** degli individui dedicati al RM e della loro **influenza**.

“A decade ago, most hotel groups had only a handful of individuals dedicated to revenue management. Now leading hotel chains have hundreds of staff members devoted to revenue management strategy, technology, support, and execution” (Cross R. G., Higbie J. A., Cross D. Q., 2009). Oggi all'interno del team di RM ci sono analisti, persone specializzate in ambito IT, sviluppatori e molte altre figure tecniche e qualificate. Secondo Bruce Hoffmeister, ex Vice Presidente del Revenue Management Globale di Marriott International, considerando l'intero gruppo, ci sono circa quattrocento persone concentrate sul Revenue Management.¹⁵⁰ Non solo il numero aumenta, ma anche la loro influenza all'interno dell'azienda. Nell'Williams, parte del team di RM di Marriott, ha dichiarato che inizialmente dovevano “lottare” per far sentire la loro voce all'interno delle riunioni di vertice dell'azienda; attualmente, le decisioni strategiche e rilevanti per l'azienda non vengono prese senza l'appoggio di qualcuno del loro team.¹⁵¹

Crescendo, di numero ed influenza, questi responsabili si trovarono coinvolti in numerose decisioni aziendali, tra cui quelle legate alla divisione del marketing e delle vendite. Bruce

¹⁵⁰ Su questo argomento si veda: Cross R. G., Higbie J. A., Cross D. Q. (2009). Revenue Management's Renaissance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(1), 56-81.

¹⁵¹ Su questo argomento si veda: Cross R. G., Higbie J. A., Cross D. Q. (2009). Revenue Management's Renaissance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(1), 56-81.

Hoffmeister di Marriott ha affermato che inizialmente c'erano molte tensioni tra i reparti di vendita e quelli di revenue perché molti venditori non accettavano di doversi consultare con qualcuno prima di agire; ad oggi c'è invece molto dialogo tra i due.¹⁵² Sappiamo inoltre come la collaborazione tra questi due team sia essenziale per rispondere al meglio alle esigenze del cliente, catturare domanda e attrarre nuovi segmenti di mercato.

Aumentando l'impatto di questa disciplina nelle decisioni cruciali per l'azienda, crescono anche le competenze che il professionista di Revenue Management deve avere. La domanda di professionisti del RM è in aumento, ma la ricerca di persone qualificate è sempre più complessa. Il candidato ideale ha grandi capacità analitiche e buone capacità relazionali. Un professionista di RM è attento ai dettagli, ma capace di pensare in modo strategico e di gestire il rapporto con le vendite.¹⁵³ “The people who are really good at revenue management have the mathematical and data skills, and they also have a little of the artist in them. They say, ‘These two things sound good together, but if I did this, it might sound better.’ I’ve found that the people who are really successful at revenue management are also passionate about music. There seems to be a correlation between musical aptitude and revenue management.” (Cross R. G., Higbie J. A., Cross D. Q., 2009).

Cross et al. concordano con noi sul fatto che nella disciplina del Revenue Management c'è un po' d'arte.

Il secondo aspetto che caratterizza il passaggio dal RM tattico ad uno strategico sono le **nuove responsabilità** assegnate al responsabile dei ricavi. “The shift from a tactical focus to a strategic focus creates broader responsibilities for revenue management. As the renaissance unfolds, hotels look to revenue management to help understand **how customers respond to offerings in the marketplace.**” (Cross R. G., Higbie J. A., Cross D. Q., 2009).

Comprendere come i clienti rispondono alle offerte del mercato vuol dire analizzare l'elasticità della domanda, ossia la sensibilità degli ospiti al prezzo. Con un focus mirato sul cliente, le aziende alberghiere si concentrano sulla cruciale tematica della **creazione di valore per il cliente**. Il responsabile dei ricavi ha ora il compito di procurarsi informazioni anche sul comportamento dei clienti, sugli aspetti del servizio alberghiero che maggiormente incidono

¹⁵² Su questo argomento si veda: Cross R. G., Higbie J. A., Cross D. Q. (2009). Revenue Management's Renaissance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(1), 56-81.

¹⁵³ Su questo argomento si veda: Cross R. G., Higbie J. A., Cross D. Q. (2009). Revenue Management's Renaissance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(1), 56-81.

sulla loro soddisfazione e sul livello di fidelizzazione. La *customer-satisfaction* non dipende però solo dalla qualità dei servizi legati alla Divisione Camere, ma dal servizio totale. Il campo di applicazione del Revenue Management deve essere quindi esteso anche agli **altri dipartimenti**. Questa è una delle caratteristiche del **Revenue Management Strategy-focus**. “Enhanced understanding of how customers valued these services and offerings led to the notion that revenue management could provide value beyond just room revenue.” (Cross R. G., Higbie J. A., Cross D. Q., 2009).

Estendendo il campo d’applicazione del Revenue Management, gli esperti di questa disciplina si resero conto che era necessario considerare anche l’impatto delle componenti negative di reddito. Era evidente che l’obiettivo era diventato la massimizzazione del **profitto**.

Possiamo riassumere che, la crescita degli individui dedicati al RM e della loro influenza e le nuove responsabilità affidate al responsabile dei ricavi hanno favorito il passaggio da un Revenue Management Tactical-focus ad un **Revenue Management Strategic-focus**.

Quest’ultimo è caratterizzato dai seguenti elementi:

- Focalizzazione sul **cliente**
- Estensione del campo d’applicazione a **tutti i dipartimenti** (non solo la Divisione Camere)
- Considerazione dei **costi** e orientamento verso il **profitto**

Potremmo dire che il **Revenue Management strategic-focus** è basato su una visione “*totale*” ed “*a lungo termine*” del business aziendale, ossia una visione che tenga conto dei costi, degli altri dipartimenti, del valore del cliente e dell’importanza di creare un legame stabile con gli ospiti per assicurare all’azienda redditività futura.

Vogliamo ora riportare uno studio sull’evoluzione del Revenue Management vista dai Senior Leader nel Revenue Management nell’industria alberghiera rappresentanti le undici più grandi catene alberghiere internazionali (tra cui Marriott e Hilton). “The executive leadership positions held by the study’s participants enabled them to speak as strategists who are involved in devising corporate RM philosophy, as well as implementing strategic initiatives surrounding RM practices and solutions.” (Noone, Enz, Glassmire, 2017).

La metodologia con cui sono stati raccolti i dati è tramite interviste telefoniche. Le domande poste riguardavano: (1) le loro percezioni sulla portata totale del RM (*Total Hotel Revenue*

Management) e le iniziative attuate o in atto per sostenere questo approccio inclusivo; (2) le sfide da loro incontrate nell'implementazione di queste iniziative; e (3) il sistema di supporto per sostenere questa nuova versione del RM.¹⁵⁴

Partiamo dai risultati delle interviste riguardanti il primo punto:

1) Percezioni e iniziative di *Total Hotel Revenue Management (THRM)*

“*Totale*” in questo caso vuol dire inclusivo di **tutti i centri di ricavo**, focalizzato anche sul **valore del cliente** e comprensivo di metriche che considerino anche i **costi** sostenuti dall’hotel. “*Total hotel revenue management (THRM) includes consideration of multiple revenue sources, a deep understanding of customer value, and a shift from top-line metrics to bottomline measures to take into consideration distribution and operating costs.*” (Noone, Enz, Glassmire, 2017).

Vediamo innanzitutto le percezioni degli intervistati sull’applicazione di tecniche di RM alla gestione dei ricavi provenienti da **tutti i dipartimenti dell’hotel**, quindi anche alla Divisione Food and Beverage, Spa, Spazi per Eventi, ecc. Abbiamo visto come il numero di persone dedicate alla gestione dei ricavi dell’hotel è notevolmente aumentato con l’evoluzione della disciplina. Questo aspetto, e la crescente importanza che i servizi forniti da questi dipartimenti stavano assumendo per la soddisfazione del cliente, ha legittimato tutti i leader del RM intervistati a concordare sull’importanza di assegnare dei team di RM alla gestione delle entrate provenienti da queste ulteriori divisioni aziendali.¹⁵⁵

Nove delle undici aziende alberghiere incluse in questa indagine hanno intrapreso azioni per applicare la gestione dei ricavi agli Spazi per Eventi. Tre alberghi hanno parlato di applicazioni per spa o golf, mentre sei aziende partecipano ad iniziative di gestione del RM per i ristoranti.¹⁵⁶ Naturalmente l’inclusione di questi centri di ricavo nei sistemi di RM dipende dalle dimensioni delle operazioni ad essi legate e dal loro contributo sui ricavi totali. “Hotel companies are investing in a more systematic RM implementation in hotels where the amount of real estate dedicated to a non-rooms revenue stream, along with the revenue

¹⁵⁴ Su questo argomento si veda: Noone B. M., Enz C. A., Glassmire J. (2017). Total hotel revenue management: A strategic profit perspective.

¹⁵⁵ Su questo argomento si veda: Noone B. M., Enz C. A., Glassmire J. (2017). Total hotel revenue management: A strategic profit perspective.

¹⁵⁶ Su questo argomento si veda: Noone B. M., Enz C. A., Glassmire J. (2017). Total hotel revenue management: A strategic profit perspective.

potential of that revenue stream, is significant. The luxury segment appears to be leading the way in the application of RM practices and processes to non-room revenue streams.” (Noone, Enz, Glassmire, 2017).

Gli hotel di fascia alta sono quelli maggiormente incentivati all’applicazione di strumenti di RM anche agli altri dipartimenti in quanto costituiscono fonti di importanti entrate.

Jeannette Ho, Vice Presidente di “Revenue Management and Analytics” della catena FRHI Hotels & Resorts ha raccontato agli autori di questo studio come ha applicato le tecniche di Revenue Management al ristorante interno dell’hotel. “Jeannette Ho described the restaurant RM program at FRHI Hotels & Resorts, where the focus has been on demand management, understanding revenue per available seat hour (RevPASH), table mix, menu design, menu engineering, and optimizing server performance and pricing (based on demand rather than just cost-plus).(...) Using Avero and a suite of internally developed tools, restaurants within FRHI properties have the capability to visualize key data (e.g., RevPASH by day of week, arrival patterns, menu item performance), and to use those data to forecast and make informed demand management and menu-based decisions. Most important, learning RM concepts and having access to data on restaurant performance has helped the food and beverage team devise strategies and innovations to lift revenue.” (Noone, Enz, Glassmire, 2017).

Questo è un chiaro esempio di utilizzo di tecniche di RM nella Divisione Food and Beverage. Emerge in questo contesto un nuovo indice: il RevPASH. Nel capitolo 3 abbiamo parlato di “Nuove metriche” che si sono sviluppate sempre a seguito della “Revenue Management’s Renaissance”. Tra queste sono ricordiamo il RevPAC e il TRevPAC. Questi due indicatori sono stati sviluppati per tenere conto della *redditività dell’intero hotel*. Al numeratore di entrambi gli indici c’è infatti il fatturato totale dell’hotel, comprensivo dei flussi di cassa provenienti da tutti i dipartimenti. Oltre all’introduzione di metriche che tenessero conto dell’andamento complessivo dell’azienda, iniziavano ad emergere anche metriche specifiche per gli altri reparti. Il RevPASH ne è da esempio.

In secondo luogo, un Revenue Management “*totale*” tiene conto anche del **valore del cliente**. Tra gli intervistati c’era anche Sharon Hormby, Senior Director di “Total Yield Systems” di Marriott International, il quale ha evidenziato che l’obiettivo finale della THRM debba essere quello di soddisfare al meglio le *esigenze totali del cliente*, per poter ottenere una quota

maggiore del loro portafoglio nel modo più redditizio possibile.¹⁵⁷ Quando colleghiamo il **Customer-value** al Revenue Management ricordiamoci sempre che gli hotel hanno un grande vincolo: la capacità limitata. Questo vuol dire che essi devono anche essere in grado di individuare, nella massa dei loro clienti, quelli più redditizi. Siv Forlie, Vice Presidente del Revenue Management di “Shangri-La International Hotel Management Ltd.”, durante l’intervista ha sottolineato l’importanza di individuare il segmento di clientela su cui concentrare i propri sforzi di RM.¹⁵⁸ Jeannette Ho sta sviluppando in FRHI Hotels & Resorts la seguente metodologia: “FRHI Hotels & Resorts is conceptualizing a customer loyalty score to make it easy for front-liners such as reservations personnel to understand the value of any one customer.” (Noone, Enz, Glassmire, 2017).

In questa fase la focalizzazione del cliente è da un punto di vista strategico. I Revenue Manager vogliono capire quale potrebbe essere il contributo totale di ogni ospite. Non è importante solo la tariffa che pagano, ma quanto spendono in cibo e bevande, la loro propensione al gioco, al relax, ecc. Come affermato da Sharon Hornby di Marriott International, occorre trasformare le loro intuizioni in denaro.

L’ultimo aspetto collegato alla transazione ad un *Total Hotel Revenue Management* è il passaggio a metriche che considerino anche i **costi** sostenuti dall’hotel.

Nel capitolo 3 abbiamo menzionato il NRevPar e il GOPPAR. Il primo indice misura il ricavo netto per camera disponibile, pertanto tiene in considerazione costi come le commissioni degli agenti di viaggio e le tariffe di transazione.¹⁵⁹ Il GOPPAR è il reddito operativo medio per camera disponibile. Al numeratore di quest’ultimo indice c’è il margine operativo lordo che si ottiene sottraendo i costi totali dai ricavi totali dell’hotel.

Tutti i leader di RM intervistati hanno confermato che le rispettive aziende stanno attualmente concentrando maggiormente l’attenzione alla dimensione dei costi. In particolare, sette dei sedici partecipanti hanno sottolineato l’importanza del monitoraggio dei costi legati

¹⁵⁷ Su questo argomento si veda: Noone B. M., Enz C. A., Glassmire J. (2017). Total hotel revenue management: A strategic profit perspective.

¹⁵⁸ Su questo argomento si veda: Noone B. M., Enz C. A., Glassmire J. (2017). Total hotel revenue management: A strategic profit perspective.

¹⁵⁹ Su questo argomento si veda: Remy D., Boo H. C., Tee S. (2023). From traditional to new hotel revenue management metrics: an exploratory study on the potential of nrevpar and revpac. *Tourism and Hospitality Management*, 29(2), 221-233

all'acquisizione dei clienti.¹⁶⁰ Nella Figura n.39 sono riportate due testimonianze raccolte durante l'intervista riguardo la considerazione dei costi.

EXHIBIT 5

Profit perspective

Profit focus at IHG. "We've really started to be cognizant about the fact that, when we look at total demand, each piece of demand comes with revenue, and it also comes with costs. So we've really started to be conscious of what those costs are and how to factor them into our decision making."—**Craig Eister**, *InterContinental Hotels Group*

Acquisition cost. "While RM price optimization tools might raise revenue two or three points, you can increase your net revenue by upwards of 10 percent if you start managing it."—**Cindy Estis Green**, *Kalibri Labs*

Figura n.39. Gestione dei costi e prospettiva di profitto. Fonte: Noone B. M., Enz C. A., Glassmire J. (2017). Total hotel revenue management: A strategic profit perspective.

L'estensione della disciplina agli altri centri di ricavo, la cura della relazione con il cliente e la considerazione di tutti i costi aziendali hanno determinato un cambio di prospettiva del nuovo *Total Hotel Revenue Management* è che il **profitto**.

Il *THEM* è pianificato secondo una visione a lungo termine del business, esso è pertanto **Strategy-focus**.

"In that context, Craig Eister, senior vice president of global revenue management and systems for the InterContinental Hotels Group (IHG), said his company's approach to *THEM* comprises three components: (1) **looking beyond rooms** to the application of RM principles to other revenue streams, primarily food and beverage and function space; (2) building more intelligence around each **customer** segment and applying knowledge to those segments; and (3) viewing RM from a **profit** perspective, as well as a revenue perspective." (Noone, Enz, Glassmire, 2017).

La Figura n.40 riassume, attraverso le parole di diversi leader del settore alberghiero, la visione totale del Revenue Management che ripetiamo essere, nella sostanza, una visione che da tattica è passata a strategica.

¹⁶⁰ Su questo argomento si veda: Noone B. M., Enz C. A., Glassmire J. (2017). Total hotel revenue management: A strategic profit perspective.

Defining total hotel revenue management

"So traditional RM has been all about really understanding the money that a room can make. And now we're expanding that to think about where it is sold and the channel that's sold and the costs associated, so it's about profit and not just rooms. So rather than just thinking about transient room revenue, we're expanding that to think about all segments, all products that we're selling, and about profit rather than revenue."—**Craig Eister**, *InterContinental Hotels Group*

"Hotels are not just rooms anymore," she stated, adding that hotels in the luxury segment build a stronger brand reputation, and are more successful, if they have great food and beverage (F&B) concepts and have the function space capacity to cater to profitable high-end events. She also noted that, in these types of hotels, spa, golf, and retail become increasingly important, highlighting the revenue and profit contribution that non-room revenue streams can make: "These ancillary revenue streams become increasingly significant, which is why now we have enough demand to innovate with industry partners, and work internally to invest in systems, processes, and people."—**Jeannette Ho**, *FRHI Hotels & Resorts*

"I think the holy grail of THRM is to better meet the total needs of the customer, thereby capturing a higher share of the customer's wallet in the most profitable way possible. At the same time, managing inventory. It's sleeping rooms and meeting space, and it could also be time spent or money spent in a casino. It could include food and beverage outlets, it could include spa, and golf, and ski slopes, beach—anywhere that we can inventory something and sell something to our guests. So there's the revenue and profit side, there's the inventory side, and there's the total customer side."—**Sharon Hormby**, *Marriott International*

"I view THRM as the application of RM principles and tools across each revenue center of the business—rooms, function space, catering, restaurant, or spa—taking into account the total profit contribution of each of these major revenue centers. When applying THRM, total profit contribution and customer lifetime value across all revenue centers should be considered."—**David Warman**, *Four Seasons Hotels and Resorts*

Figura n.40. Total Hotel Revenue Management. Fonte: Noone B. M., Enz C. A., Glassmire J. (2017). Total hotel revenue management: A strategic profit perspective.

Passiamo ora al secondo argomento su cui si basavano le interviste:

2) Le sfide nell'implementazione del *THRM*.

Tutti i partecipanti allo studio hanno confermato di avere alcune difficoltà nell'implementazione del *Total Hotel Revenue Management*. Queste difficoltà sono principalmente causate da piattaforme non adatte all'integrazione dei dati provenienti dagli altri dipartimenti. Si tratta di piattaforme non flessibili, che non consentono di combinare i dati. Diversi intervistati hanno fatto presente che la rigidità del sistema si verifica anche quando si tratta di unificare i dati relativi ai clienti per inviarli alla sede centrale.¹⁶¹ "Unlike casino hotels that are able to track customer spending through their loyalty programs, traditional hotels are often unable to centralize customer spending data." (Noone, Enz, Glassmire, 2017). Nelle grandi catene alberghiere le filiali faticano a condividere con la sede

¹⁶¹ Su questo argomento si veda: Noone B. M., Enz C. A., Glassmire J. (2017). Total hotel revenue management: A strategic profit perspective.

centrale (che si occupa di prendere le decisioni in merito alle strategie di RM per il gruppo) i dati, in particolar modo quelli legati ai clienti (le loro preferenze, le loro esperienze passate, ciò che gli piace e non gli piace) ed alle loro spese. I responsabili non riescono ad avere una visione completa.¹⁶²

Ulteriori sfide nell'implementazione del *THRM* sono state indicate da undici partecipanti allo studio e riguardano problemi strettamente legati ai dati: scarsa qualità, difficoltà di reperimento ed estrazione e la mancanza di misure comuni a livello settoriale.¹⁶³ “In the domain of performance measures, accepted industry-wide definitions and measures exist for roombased RM (e.g., RevPAR), but there is a lack of common terminology in other areas, such as function space or spas. There are many ways to measure non-room RM performance, including size of function, time of day, and meal and client type, but no industry standard exists to guide development efforts.” (Noone, Enz, Glassmire, 2017). I dipartimenti diversi dalle camere hanno sviluppato indicatori delle proprie prestazioni (ricordiamo il RevPASH sviluppato da FRHI Hotels & Resorts per monitorare la divisione Food and Beverage), ma non hanno una misura di riferimento per potersi confrontare con la concorrenza. È per questa ragione che, come confermato da David Warman, Vice Presidente della “Gestione dei Ricavi e delle Prestazioni Globali” di “Four Seasons Hotels and Resorts”, il REVPAR continua ad essere il principale driver degli sforzi di RM di un hotel.¹⁶⁴

Passiamo ora all'ultimo aspetto affrontato durante le interviste fatte da Noone et al. ai più rilevanti Senior Revenue Manager dell'industria alberghiera a livello internazionale sull'evoluzione di questa disciplina da tattica a strategica:

3) Il **sistema di supporto** da loro applicato per sostenere l'applicazione del Revenue Management inclusivo delle entrate non legate alle camere e focalizzato sul cliente.

¹⁶² Su questo argomento si veda: Noone B. M., Enz C. A., Glassmire J. (2017). Total hotel revenue management: A strategic profit perspective.

¹⁶³ Su questo argomento si veda: Noone B. M., Enz C. A., Glassmire J. (2017). Total hotel revenue management: A strategic profit perspective.

¹⁶⁴ Su questo argomento si veda: Noone B. M., Enz C. A., Glassmire J. (2017). Total hotel revenue management: A strategic profit perspective.

Questo sistema di supporto comprende una forte **cultura di RM**, una **struttura organizzativa** che supporti l'approccio strategico alla disciplina e un **capitale umano** in grado di sostenere le nuove iniziative relative agli altri dipartimenti e alla cura del cliente. "All hotel company participants identified their companies as having a strong **RM culture**, although two participants noted that the philosophy of the property-level general manager does determine the strength of the RM culture at the hotel level." (Noone, Enz, Glassmire, 2017). È pertanto importante che ci sia una robusta cultura di RM sia ai piani bassi che a quelli alti della piramide aziendale. Secondo uno dei partecipanti allo studio, la formazione ha un ruolo chiave nel favorire una cultura di RM. Questo è stato successivamente confermato anche dagli altri partecipanti che hanno ammesso di aver impiegato risorse nello sviluppo di programmi di formazione speciali per il RM.¹⁶⁵

Riguardo la **struttura organizzativa**, tutte le aziende coinvolte in questo studio hanno sottolineato la necessità di estendere la responsabilità per le iniziative relative al RM oltre la funzione stessa. L'obiettivo è coinvolgere altre funzioni nei temi del Revenue Management. Abbiamo già avuto modo di vedere la crescente collaborazione tra il responsabile dei ricavi ed il responsabile del marketing, delle vendite e del CRM. Incorporando nel sistema di RM anche gli altri dipartimenti la collaborazione si rendeva necessaria anche tra i vari Revenue Manager dei diversi dipartimenti. In un'ottica di *Total Revenue Management* la condivisione interdipartimentale delle strategie è fondamentale. In FRHI Hotels & Resorts è stato implementato un programma che riunisce tutti i responsabili dei ricavi di tutte le divisioni in una "sala operativa", dove piani d'azione, idee ed opportunità sono affissi sui muri della stanza. In questo modo tutti possono vedere tutto. Inoltre, poiché anche le riunioni delle altre funzioni aziendali si svolgono nella stessa stanza, c'è un coinvolgimento complessivo sui temi del Revenue Management.¹⁶⁶

L'implementazione di successo delle iniziative correlate al *THRM* dipende molto anche dal **capitale umano** della struttura. Gli alberghi con una visione strategica hanno bisogno di persone che siano una combinazione di diverse capacità. Tra queste ricordiamo le capacità di leggere ed utilizzare i dati e la capacità di comunicare ed influenzare con successo la dirigenza sulle strategie da implementare. Non dimentichiamoci infine che la creatività è stata

¹⁶⁵ Su questo argomento si veda: Noone B. M., Enz C. A., Glassmire J. (2017). Total hotel revenue management: A strategic profit perspective.

¹⁶⁶ Su questo argomento si veda: Noone B. M., Enz C. A., Glassmire J. (2017). Total hotel revenue management: A strategic profit perspective.

identificata anche come una competenza necessaria in relazione allo sviluppo della strategia.¹⁶⁷

Sulla base delle interviste fatte, gli autori di questo studio hanno realizzato lo **Strategic Revenue Management System** di Figura n.41.

“The senior leaders we interviewed are extending and refining traditional RM by **applying RM to all revenue streams**, focusing on managing **customer value** and distribution channels, and working to align personnel, systems, and partner infrastructures. This extended version of RM allows operators to **optimize total profit**, which we see as a future objective for the hotel industry. Successful hotel organizations will migrate from core RM into **THRM** by adjusting system-wide management systems, business processes, HR systems, culture, organizational structure, and data analytics—thus developing the enterprise’s core competencies (skills, resources, and assets).” (Noone, Enz, Glassmire, 2017).

EXHIBIT 8

Strategic revenue management system

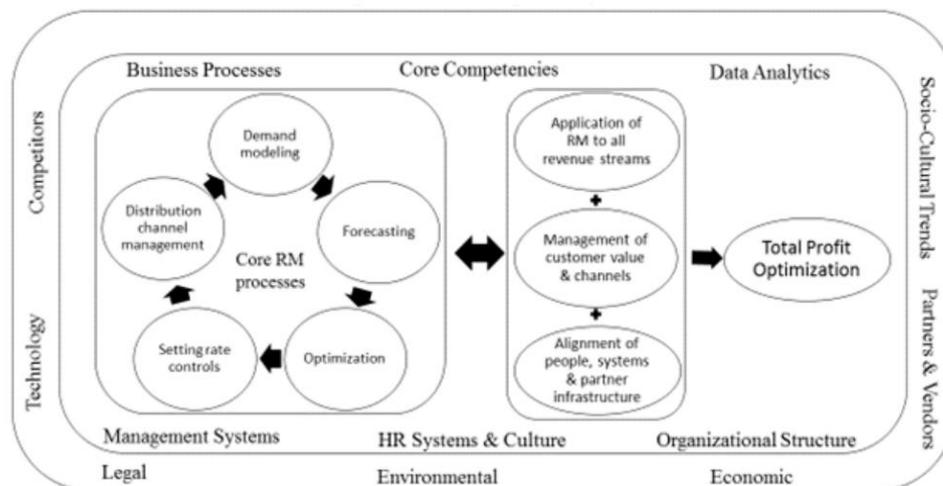


Figura n.41. Strategic revenue management system. Fonte: Noone B. M., Enz C. A., Glassmire J. (2017). Total hotel revenue management: A strategic profit perspective.

¹⁶⁷ Su questo argomento si veda: Noone B. M., Enz C. A., Glassmire J. (2017). Total hotel revenue management: A strategic profit perspective.

5.1.2. Metriche di RM: Divisione Spazio Funzionale e Ristorante

Abbiamo visto nel paragrafo precedente come l'inclusione degli altri dipartimenti nella sfera d'applicazione del Revenue Management faccia parte delle caratteristiche di una **visione strategica** di questa disciplina.

Abbiamo riportato l'esempio di Jeannette Ho, Vice Presidente di "Revenue Management and Analytics" della catena FRHI Hotels & Resorts, che ha implementato un programma di Revenue Management al ristorante interno dell'hotel. In questa occasione è emerso un nuovo indice, il RevPASH. Il RevPASH misura i ricavi per posto a sedere disponibile ed è il corrispettivo del RevPAR per la Room Division. Nel programma implementato da "FRHI Hotels & Resorts" chi lavorava all'interno del ristorante aveva la possibilità di osservare l'andamento di dati chiave, come ad esempio il RevPASH, per prendere decisioni informate sulla gestione di quel dipartimento dell'hotel.¹⁶⁸

In questo secondo paragrafo vogliamo esaminare il significato che assumono le metriche di RM in dipartimento diversi dalla Room Division e le eventuali nuove metriche che, come il RevPASH, caratterizzano queste divisioni. I dipartimenti analizzati saranno lo Spazio per Eventi e il Ristorante. Iniziamo dal primo.

Lo Spazio per Eventi oggetto di questo approfondimento sarà il Raffles City Convention Center (RCCC) presso gli hotel Swissôtel Stamford e Raffles Plaza a Singapore. Questo centro congressi occupa uno spazio di 70.000 piedi quadrati al quarto piano dell'hotel, con 18 sale per vari eventi, tra cui: riunioni, congressi, conferenze, matrimoni, sale ballo ed eventi sociali. Il Raffles City Convention Center guida le vendite di camere presso gli hotel Swissôtel Stamford e Raffles Plaza. Nel complesso la struttura dispone di 2.000 camere, divise in tre sezioni: Stamford e le torri Nord e Sud della Plaza. Stamford è una struttura con una qualità inferiore in termini di arredamento e servizi offerti rispetto alle torri della Plaza, ma con i suoi 70 piani è l'hotel più alto del mondo.¹⁶⁹

Analizziamo ora due metriche che il responsabile dei ricavi del RCC deve monitorare: l'occupancy ed il ConPAST. Il primo l'abbiamo già incontrato nell'ambito della Room-

¹⁶⁸ Su questo argomento si veda: Noone B. M., Enz C. A., Glassmire J. (2017). Total hotel revenue management: A strategic profit perspective.

¹⁶⁹ Su questo argomento si veda: Kimes S. E., McGuire K. A. (2001). Function-space revenue management: A case study from Singapore. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(6), 33-46.

Division, ma vogliamo vederne l'applicazione in quest'altro dipartimento; il secondo è un indicatore di redditività specifico dello Spazio per Eventi.

1. **Occupancy.**

L'occupazione degli spazi per eventi è difficile da calcolare a causa di due ragioni: 1) una singola sala può essere divisa in spazi più piccoli; 2) la scelta l'unità di tempo appropriata dev'essere fatta molto attentamente. La maggior parte della letteratura in ambito Function-Space Revenue Management ritiene che l'unità di tempo migliore da utilizzare nel calcolare l'occupazione degli spazi per eventi sia un'ora. Il problema è che la maggioranza degli hotel non dispone di dati sufficientemente accurati per un calcolo a questo livello. Per questa ragione, in questo studio è stata utilizzata come unità di tempo la "parte del giorno". Il numero di parti del giorno corrisponde al numero di volte al giorno che uno spazio per eventi può essere venduto.¹⁷⁰

“Function-space occupancy can be calculated by dividing the number of day parts used by the number of day parts available. For example, if a hotel has ten function rooms and three day parts per day, its monthly capacity available (assuming a 30-day month) would be 900 day parts ($10 \times 3 \times 30$). If the hotel sold a total of 450 day parts of function space in a month, its occupancy would be 50 percent.” (Kimes, McGuire, 2001).

I Revenue Manager Function-Space Division ottengono importanti informazioni sulle funzioni prenotate presso l'hotel tramite il calcolo dell'occupazione.

Torniamo al nostro caso studio: gli hotel Swissôtel Stamford e Raffles Plaza di Singapore. Prima di calcolare l'occupazione giornaliera, occorre capire identificare la quantità di spazi da prendere in considerazione e decidere quante "parti del giorno" considerare. Le aree identificate sono le seguenti: Atrium Ballroom, stanze ECC, stanze riunioni Plaza, Raffles Ballroom, Stamford Ballroom e stanze riunioni Stamford. Sono state utilizzate due "parti del giorno": mattina, identificata con "AM" (prima delle 17:00), e pomeriggio, identificato da "PM" (dopo le 17:00).¹⁷¹

La Tabella n.21 riporta il tasso di occupazione del pomeriggio e la Tabella n.22 riporta il tasso di occupazione del mattino delle stanze per riunioni identificate.

¹⁷⁰ Su questo argomento si veda: Kimes S. E., McGuire K. A. (2001). Function-space revenue management: A case study from Singapore. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(6), 33-46.

¹⁷¹ Su questo argomento si veda: Kimes S. E., McGuire K. A. (2001). Function-space revenue management: A case study from Singapore. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(6), 33-46.

EXHIBIT 2**PM Occupancy for November and December 2000**

Facility	Sun	Mon	Tue	Wed	Thu	Fri	Sat	Total
Atrium Ballroom	52%	38%	71%	48%	81%	89%	100%	69%
ECC: Bailey	33%	38%	50%	56%	67%	33%	33%	44%
ECC: Bras Basah	44%	63%	44%	39%	56%	56%	44%	49%
ECC: Orchard	56%	50%	54%	48%	70%	59%	33%	53%
ECC: Wilberforce	0%	63%	75%	56%	67%	56%	33%	49%
Plaza rooms	28%	53%	72%	69%	83%	81%	61%	64%
Raffles Ballroom	67%	42%	42%	44%	52%	89%	85%	61%
Stamford Ballroom	111%	63%	56%	72%	106%	89%	133%	91%
Stamford meeting room	22%	23%	42%	41%	44%	43%	39%	36%

Tabella n.21. Tasso di occupazione giornaliero per la parte del giorno “PM”. Fonte: Kimes S. E., McGuire K. A. (2001). Function-space revenue management: A case study from Singapore. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(6), 33-46.

EXHIBIT 3**AM Occupancy for November and December 2000**

Facility	Sun	Mon	Tue	Wed	Thu	Fri	Sat	Total
Atrium Ballroom	0%	29%	29%	30%	33%	11%	26%	22%
ECC: Bailey	33%	38%	75%	56%	67%	33%	33%	48%
ECC: Bras Basah	33%	50%	25%	44%	22%	22%	11%	30%
ECC: Orchard	56%	25%	4%	48%	41%	44%	30%	36%
ECC: Wilberforce	0%	63%	63%	56%	56%	56%	33%	46%
Plaza rooms	17%	31%	47%	58%	47%	47%	22%	39%
Raffles Ballroom	0%	4%	4%	0%	0%	11%	4%	3%
Stamford Ballroom	28%	31%	25%	17%	28%	17%	44%	27%
Stamford meeting room	19%	15%	33%	33%	41%	39%	26%	30%

Tabella n.22. Tasso di occupazione giornaliero per la parte del giorno “AM”. Fonte: Kimes S. E., McGuire K. A. (2001). Function-space revenue management: A case study from Singapore. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(6), 33-46.

“As indicated in Exhibits 2 and 3, PM occupancy was much higher than AM occupancy in November and December. Exhibit 2 shows that overall (total) PM occupancy ranged from 36 percent in the Stamford meeting rooms to 91 percent in the Stamford Ballroom. Occupancy also varied by day of week. For example, the occupancy of the popular Stamford Ballroom ranged from 56 percent on Tuesdays to 133 percent on Saturdays (indicating that it was turned more than once during the PM day part). As the table in Exhibit 3 shows, overall AM occupancy ranged from 3 percent in the Raffles Ballroom to 48 percent in the Bailey Meeting Room (one of the ECC rooms). Occupancy tended to be a bit higher during the week than on weekends.” (Kimes, McGuire, 2001).

2. ConPAST.

“The intention of **function-space RM** is to **optimize the revenue contribution of each function space for each time period that the space is available**. The measure we use for this prospect is **Contribution Per Available space for a given time (ConPAST)**.” (ZheJun, Sanmartin, Brunet, 2016).

Il ConPAST ha tre componenti principali: contributo, spazio e tempo. Il contributo è una misura che tiene conto non solo del ricavo generato dalla locazione degli spazi, ma anche dei costi associati a tale operazione. "Spazio" si riferisce al numero di metri quadrati nella sala funzionale, mentre "tempo" si riferisce al segmento temporale per il quale il contributo viene misurato.¹⁷²

Gli hotel dovrebbero calcolare il ConPAST di ciascun spazio per determinare il contributo di quel determinato spazio al profitto operativo. Sapere quale spazio contribuisce maggiormente al profitto operativo è un'informazione molto importante per i manager aziendali. “For example, if a hotel has a divisible ballroom and finds that the ConPAST is higher when the room is divided than when it is sold as one space, it should direct its marketing efforts at smaller groups or ensure that larger groups are charged a premium.” (Kimes, McGuire, 2001).

Il ConPAST è un indice importante, non solo internamente per indirizzare l'azione dei manager, ma anche esternamente perchè permette di conoscere qual è la posizione dell'hotel sul mercato. “For example, if a hotel has a monthly ConPAST of \$5 and its competitive set has a monthly ConPAST of \$4, its yield index would be 1.20 ($\$5/\4).” (Kimes, McGuire, 2001).

¹⁷² Su questo argomento si veda: ZheJun D., Sanmartin G., Brunet J. (2016). Hotel Function-Space Revenue management--Case Study of Hilton Barcelona.

Nella Tabella n.23 e n.24 è stato calcolato il ConPAST dividendo il contributo di ciascuna parte del giorno (AM e PM) per la quantità di spazio (numero di metri quadrati).

EXHIBIT 4

PM ConPAST

Facility	Sun	Mon	Tue	Wed	Thu	Fri	Sat	Total
Atrium Ballroom	\$0.36	\$0.06	\$0.24	\$0.15	\$0.34	\$0.46	\$0.66	\$0.33
ECC	\$0.36	\$0.21	\$0.25	\$0.29	\$0.30	\$0.65	\$0.42	\$0.36
Plaza rooms	\$0.21	\$0.32	\$0.27	\$0.22	\$0.34	\$0.38	\$0.39	\$0.30
Raffles Ballroom	\$4.81	\$1.90	\$2.47	\$4.17	\$2.35	\$5.59	\$7.71	\$4.21
Stamford Ballroom	\$1.11	\$0.49	\$0.28	\$0.48	\$0.70	\$0.79	\$1.18	\$0.73
Stamford meeting room	\$0.21	\$0.09	\$0.16	\$0.15	\$0.17	\$0.14	\$0.18	\$0.16

Tabella n.23. ConPAST nella parte del giorno “PM”. Fonte: Kimes S. E., McGuire K. A. (2001). Function-space revenue management: A case study from Singapore. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(6), 33-46.

EXHIBIT 5

AM ConPAST

Facility	Sun	Mon	Tue	Wed	Thu	Fri	Sat	Total
Atrium Ballroom	\$0.00	\$0.04	\$0.04	\$0.05	\$0.06	\$0.02	\$0.06	\$0.04
ECC	\$0.29	\$0.17	\$0.11	\$0.26	\$0.15	\$0.47	\$0.19	\$0.24
Plaza rooms	\$0.18	\$0.17	\$0.19	\$0.19	\$0.13	\$0.11	\$0.19	\$0.17
Raffles Ballroom	\$0.02	\$0.21	\$0.16	\$0.18	\$0.00	\$0.01	\$0.09	\$0.09
Stamford Ballroom	\$0.17	\$0.14	\$0.08	\$0.06	\$0.04	\$0.03	\$0.17	\$0.10
Stamford meeting room	\$0.20	\$0.06	\$0.16	\$0.13	\$0.17	\$0.10	\$0.12	\$0.13

Tabella n.24. ConPAST nella parte del giorno “AM”. Fonte: Kimes S. E., McGuire K. A. (2001). Function-space revenue management: A case study from Singapore. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(6), 33-46.

Analizzando le due tabelle, emerge una grossa differenza tra il “PM ConPAST” e “AM ConPAST”: in tutti gli spazi oggetto di questa analisi, il **PM ConPAST** è nettamente più alto di quello della mattina. La “Raffles Ballroom” è quella con il PM ConPAST complessivo più alto (\$4,21) e rappresenta pertanto lo spazio funzionale in cui i Revenue Manager dovrebbero maggiormente investire, specialmente nei giorni del venerdì (\$5,59), sabato (\$7,71) e domenica (\$4,81).¹⁷³

Il tasso di occupazione ed il contributo per spazio-tempo disponibile sono due metriche fondamentali per il Revenue Manager perché gli consentono di monitorare le performance del suo dipartimento ed intervenire nel caso non forniscano i risultati desiderati.

Oltre a questa funzione di monitoraggio, questi due indici sono di grande supporto anche nella tariffazione degli spazi basata sulla domanda. Chiariamo meglio cosa vuol dire.

Per applicare i prezzi in base alla domanda, è necessario prima analizzarla. L’analisi della domanda può essere fatta sotto diversi punti di vista.

Studiando l’elasticità della domanda, le strutture ricettive possono dividere la clientela in segmenti ed applicare loro tariffe piene o scontate in base alla loro sensibilità al prezzo. Sappiamo che è pratica comune nel Revenue Management associare agli sconti delle barriere tariffarie. Questo implica che i clienti devono soddisfare qualche restrizione (o barriera tariffaria) per ottenere il prezzo più basso. I professionisti del revenue applicano le “rate fences” per evitare che clienti insensibili al prezzo riescano ad avere accesso a sconti che non sono necessari per incoraggiare il loro acquisto.

Oltre all’elasticità, sappiamo perfettamente che la domanda nelle strutture ricettive varia anche in base alla stagione. Questo si ripercuote anche negli spazi funzionali. Nei periodi di alta domanda, verranno applicati prezzi pieni, in quelli di bassa domanda, verranno applicati degli sconti con barriere tariffarie. I periodi di alta domanda sono associati a tassi di occupazione alti, viceversa i periodi di bassa domanda da tassi di occupazione bassi. Pertanto il monitoraggio dei tassi di occupazione consente al Revenue Manager di monitorare le fluttuazioni della domanda e stabilire i prezzi di conseguenza.

Anche l’analisi del contributo ConPAST consente di suddividere ulteriormente la domanda: dalle Tabelle n.23 e n.24 emerge che il contributo è significativamente maggiore nel pomeriggio.

¹⁷³ Su questo argomento si veda: Kimes S. E., McGuire K. A. (2001). Function-space revenue management: A case study from Singapore. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(6), 33-46.

Lo studio dei tassi di occupazione e del ConPAST permette al Revenue Manager di effettuare una segmentazione temporale della domanda. Questo tipo di segmentazione, specialmente nella gestione di uno spazio, è fondamentale. L'unione di quest'ultima alla segmentazione della domanda basata sulla sensibilità dei clienti al prezzo, permette alla disciplina del Function-Space Revenue Management di raggiungere il suo obiettivo finale: applicare il prezzo giusto, al momento giusto, al cliente giusto.

Questa tesi si concentra sul Revenue Management nel contesto alberghiero, con particolare riguardo alla Room-Division. Abbiamo scelto di approfondire questo dipartimento a causa della vastità di questa pratica, che richiederebbe più di una tesi per essere esaminata. Nell'analisi di questa disciplina, non potevamo trascurare l'evoluzione che ha subito nel corso degli anni. Il progresso del Revenue Management deve essere esaminato attentamente, poiché l'adozione del Traditional RM nell'era di Internet, dell'intelligenza artificiale, di software sempre più sofisticati e di clienti sempre più esigenti potrebbe rivelarsi rischiosa. Tra gli elementi innovativi del Revenue Management c'è sicuramente il passaggio da una disciplina tattica ad una disciplina strategica (argomento di questo capitolo). Il Revenue Management Strategic-focus tiene conto delle entrate di tutti i dipartimenti dell'hotel. Nel paragrafo precedente, tra le difficoltà di implementazione di questa tipologia di RM, abbiamo menzionato la mancanza di attenzione alle metriche delle divisioni diverse dalle camere. Le metriche rivestono un ruolo importante perché guidano l'azione dei Revenue Manager. È per questo motivo che, nonostante l'attenzione principale di questa tesi sia sulla Room-Division, abbiamo ritenuto importante dedicare un momento all'analisi delle metriche attualmente in uso negli Spazi per Eventi. Il nostro breve approfondimento su questa divisione si conclude qui, poiché non è oggetto di questa tesi. Allo stesso modo, ora procederemo con l'analisi delle metriche utilizzate in un altro importante dipartimento dell'hotel: il Ristorante.

“The principles of Revenue Management can be applied to Restaurants, given that the restaurant's unit of sale is the **time** it takes **for a complete meal cycle**, rather than just the meal itself.” (Kimes, Chase, Choi, Lee, Ngonzi, 1998). L'andamento del ristorante viene quindi valutato tramite la misura del tempo. Questa misura è il **RevPASH**, ossia il ricavo per ora disponibile a sedere.

Quando abbiamo parlato del programma di RM implementato nel ristorante presso “FRHI Hotels & Resorts”, abbiamo notato come i gestori del ristorante sono interessati a visualizzare

dati chiave (come il RevPASH) ed utilizzarli per prendere decisioni informate sulla gestione della domanda e basate sul menu. *Apportare modifiche* al menù con l'obiettivo di massimizzare il valore per il cliente potrebbe essere quindi una strategia applicata dall'hotel per aumentare il ricavo del ristorante per ogni ora in cui i tavoli sono disponibili per i clienti. "Typically, this means adjusting menus to offer discounts and specials that, while they offer more value to the customer, may well make as strong a contribution to revenue as other, higher-price menu items that cost more to serve. That is the province of menu engineering." (Kimes, Chase, Choi, Lee, Ngonzi, 1998).

Un'altra leva strategica per aumentare il RevPASH è la *gestione della durata*. "Duration management helps restaurateurs gain control of the most erratic aspect of their operation, which is the length of time customers sit at a table (including the rate at which customers will arrive to occupy that table). Among the tactics available for duration management are reducing the uncertainty of arrival, reducing the uncertainty of duration, and reducing the time between meals. Whether the restaurant accepts reservations or serves customers as they arrive, its manager needs to have a sense of when customers are most likely to appear. That is a matter of creating a forecast based on the restaurant's history and of carefully managing reservations (if the restaurant accepts them). Although a restaurateur cannot directly control the customer's use of a table, careful process control and analysis can make the restaurant's operations (including menu design, kitchen operation, and service procedures) as effective as possible for moving the meal along, and perhaps indicating to the customer when it is time to leave." (Kimes, Chase, Choi, Lee, Ngonzi, 1998).

Prima dell'utilizzo della metrica RevPASH, le prestazioni del ristorante interno all'hotel venivano valutate in base a misure come:

- l'importo medio dello scontrino
- la percentuale di costi alimentari e di manodopera che il gestore è stato in grado di raggiungere

Nessuna di queste misure cattura informazioni sufficienti sulle prestazioni del ristorante nella generazione di entrate.

Il RevPASH è un indicatore che racchiude in sé informazioni sull'occupazione dei tavoli, sulla durata di permanenza al tavolo e sul prezzo. Esso è pertanto un indice abbastanza completo e, ad oggi, costituisce l'indice più affidabile per il Revenue Manager che si trova a dover gestire le entrate del dipartimento Food and Beverage dell'Hotel.

Il RevPASH può essere infatti calcolato moltiplicando il tasso di occupazione dei posti (seat occupancy) per il conto medio per persona (average check per person).

$$\text{RevPASH} = \text{Seat Occupancy} \times \text{Average Check (per Person)}$$

“**Seat occupancy**” è un altro indicatore comunemente applicato nel contesto della ristorazione, poiché un ristorante affollato è generalmente un ristorante che genera entrate. Tuttavia, affidarsi all'occupazione delle sedie come misura di successo potrebbe essere fuorviante perché molte sedie occupate non significano necessariamente alti profitti per l'azienda. Pensiamo ad un ristorante con un tasso di occupazione del 90%, ma che vende articoli del menu ad un prezzo troppo basso; in questo caso, il margine di guadagno potrebbe non essere così elevato come ci si aspetta.¹⁷⁴ È per questa ragione che viene maggiormente utilizzato il RevPASH.

“RevPASH indicates the rate at which revenue is generated and captures the trade-off between average check and facility use. If occupancy percentage increases even as the average check decreases, for instance, a restaurant can still achieve the same RevPASH. Conversely, if a restaurant can increase the average check, it can maintain a similar RevPASH with slightly lower seat occupancy.” (Kimes, Chase, Choi, Lee, Ngonzi, 1998).

La Tabella n.25 offre un esempio esplicativo di questo principio. I quattro ristoranti dell'esempio hanno tutti lo stesso RevPASH per l'ora in questione (\$7,20), ma ognuno lo raggiunge in modo diverso. “Restaurant A has a seat occupancy of 40 percent and an average check of \$18, while Restaurant D has a seat occupancy of 90 percent but an average check of \$8. Restaurants B and C also achieved a RevPASH of \$7.20, but with varying seat occupancy and average-check statistics.” (Kimes, Chase, Choi, Lee, Ngonzi, 1998).

¹⁷⁴ Su questo argomento si veda: Kimes S. E., Chase R. B., Choi S., Lee P. Y., Ngonzi E. N. (1998). Restaurant revenue management: Applying yield management to the restaurant industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 39(3), 32-39.

Exhibit 1

Sample calculations of RevPASH

<i>Restaurant</i>	<i>Seat occupancy</i>	<i>Average check (per person)</i>	<i>RevPASH</i>
A	40%	\$18.00	\$7.20
B	60%	\$12.00	\$7.20
C	80%	\$9.00	\$7.20
D	90%	\$8.00	\$7.20

Note: Mean dining times are assumed to be one hour in all cases.

Tabella n.25. Calcolo RevPASH. Fonte: Kimes S. E., Chase R. B., Choi S., Lee P. Y., Ngonzi E. N. (1998). Restaurant revenue management: Applying yield management to the restaurant industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 39(3), 32-39

Il modo più semplice per calcolare il RevPASH è dividere le entrate per il periodo di tempo desiderato (ad esempio, ora, parte della giornata, giornata) **per il “numero di ore-sedia disponibili” durante quell'intervallo.**¹⁷⁵ Al denominatore ci va quindi il numero di posti disponibili nell'intervallo di ore preso in considerazione.

RevPASH = Ricavi / ore-sedia disponibili

“For example, assume a 100-seat restaurant makes \$1,500 on Fridays between 6:00 and 7:00 p m . Its RevPASH would be \$15 (\$1,500 -5- 100 seats X 1 hour). Similarly, if that same 100-seat restaurant made \$5,000 over a fourhour meal period, its RevPASH would be \$12.50 (\$5,000 - 100 seats X 4 hours, or \$5,000 -s- 400 available seat-hours). RevPASH is closely related to the number of turns and the length of the meal, or service cycle. As the number of turns increases and meal length decreases, the RevPASH increases. Just a one-minute

¹⁷⁵ Su questo argomento si veda: Kimes S. E., Chase R. B., Choi S., Lee P. Y., Ngonzi E. N. (1998). Restaurant revenue management: Applying yield management to the restaurant industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 39(3), 32-39.

reduction in meal time during a high demand period can lead to an increase in RevPASH of 1.5 to 2.0 percent. Returning to our hypothetical 100-seat restaurant with its four-hour dinner, say that its average service cycle is 60 minutes. In that case, the restaurant can potentially handle 400 customers per night. If the average check is \$15, its maximum nightly revenue is \$6,000, and its potential RevPASH is \$15. If the meal time can be reduced to 59 minutes, the restaurant can handle an additional 6.8 customers. If the average check remains at \$15, its potential nightly revenue increases to \$6,102 and its potential RevPASH increases to \$15.26 (a 1.7-percent increase).” (Kimes, 1999). Questo esempio enfatizza come il recupero di 1 solo minuto nella durata del pasto ha portato il ristorante ad un aumento del RevPASH del 1,7%. I primi pochi minuti di riduzione non sono così difficili o costosi da ottenere. Ad esempio accelerando il ritmo di accoglienza, seduta e saldo del conto. Al contrario, per ottenere riduzioni più significative potrebbero essere necessari investimenti consistenti, come l'acquisto di attrezzature da cucina aggiuntive o l'assunzione di personale supplementare.¹⁷⁶

Il RevPASH viene anche utilizzato per confrontare le performance dei diversi ristoranti di una stessa catena. La Tabella n.25 considera l'esempio di una città con sei ristoranti in franchising di una catena specifica.

Restaurant	Average check	RevPASH	Check performance	RevPASH performance
1	\$10.50	\$6.45	0.99	1.24
2	9.75	4.50	0.92	0.87
3	11.25	5.25	1.06	1.01
4	12.10	4.25	1.14	0.82
5	9.45	6.25	0.89	1.20
6	10.60	4.50	1.00	0.87

Tabella n.25. Confronto tra spesa media e RevPASH in 6 ristoranti della stessa catena. Fonte: Kimes S. E. (1999). Implementing restaurant revenue management: A five-step approach. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40(3), 16-21.

“Restaurant 4 enjoyed the highest average check (\$12.10) of the six units, but it also has the lowest RevPASH (\$4.25). On the other hand, restaurant 5 has the lowest average check

¹⁷⁶ Su questo argomento si veda: Kimes S. E. (1999). Implementing restaurant revenue management: A five-step approach. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40(3), 16-21.

(\$9.45), but the second-highest RevPASH (\$6.25). Relative performance measurements can be calculated by dividing one restaurant's performance by the average performance of all the units. Thus, the check performance of restaurant 4 is above average (1.14), but its RevPASH performance is only 0.83 (\$4.25 + \$5.20).” (Kimes, 1999). In questo modo il Restaurant Revenue Manager può valutare meglio la generazione di entrate dei ristoranti che supervisionano.

Sebbene il RevPASH svolga anche questo ruolo di confronto tra le prestazioni di diversi hotel, esso non può essere considerato l'indicatore chiave di performance (KPI) nel settore della ristorazione a causa di alcune limitazioni. Il principale svantaggio del RevPASH è che non fornisce una visione totale della redditività del ristorante. Se pensiamo alla Room-Division, il costo per unità venduta (la stanza) è quasi identico. Al contrario, nel ristorante interno all'hotel il costo di produzione di ciascun elemento del menù varia a causa della diversità negli ingredienti utilizzati. È per questo motivo che il dipartimento Food and Beverage dovrebbe considerare il margine di contribuzione anziché il ricavo nella valutazione delle prestazioni dei ristoranti. Ricordiamoci sempre che, in questa visione strategica della disciplina, l'obiettivo del Restaurant Revenue Management è massimizzare non solo le entrate ma, da ultimo, il profitto.¹⁷⁷

Per superare le criticità di questo indice, è stato sviluppato un nuovo indicatore di performance: il **ProPASH** (Profit per Available Seat Hour).

Vediamo ora un esempio per capire le lacune di uno e i vantaggi dell'altro.

Il ristorante ipotizzato in questo esempio ha 100 posti disponibili. La Tabella n.26 mostra il prezzo di ciascun piatto, il costo ed il margine di contribuzione che ci serviranno per calcolare il ProPASH.

ProPASH = Margine di contribuzione / ore-sedia disponibili

¹⁷⁷ Su questo argomento si veda: Heo C. Y. (2016). Is RevPASH the best performance indicator for restaurant revenue management?. In *Proceedings of the 14th Asia-Pacific Council on Hotel, Restaurant, and Institutional Education (APacCHRIE) conference 2016*. 11-13 May 2016.

In questo caso parliamo di margine di contribuzione di primo livello. Il costo fisso non è stato incluso poiché dovrebbe essere suddiviso in modo uniforme.¹⁷⁸

Table 1) Restaurant's menu (100 seats)

Menu Items	Menu Price	Food Cost	Contribution Margin (\$)	Contribution Margin (%)
Salad	\$ 10	\$ 3	\$ 7	70 %
Soup	\$ 10	\$ 5	\$ 5	50 %
Grilled Beef	\$ 35	\$ 15	\$ 20	57 %
Chicken Pasta	\$ 25	\$ 10	\$ 15	60 %
French Crepe	\$ 10	\$ 3	\$ 7	70 %
Coffee	\$ 5	\$ 1	\$ 4	80 %
Average	\$ 15.83	\$ 6.17	\$ 9.67	61 %

Tabella n.26. Determinazione del margine di contribuzione per ciascun piatto. Fonte: Heo C. Y. (2016). Is RevPASH the best performance indicator for restaurant revenue management?. In *Proceedings of the 14th Asia-Pacific Council on Hotel, Restaurant, and Institutional Education (APacCHRIE) conference 2016*. 11-13 May 2016.

Per lo stesso ristorante, nell'ultima colonna della Tabella n.27 è stato calcolato il RevPASH per due giorni (cioè lunedì e martedì) in base all'occupazione dei posti e al conto medio dello scontrino. Se guardiamo all'interno delle singole fasce orarie, sebbene il tasso di occupazione ed il conto medio del ristorante per i due giorni siano diversi, i loro RevPASH sono identici.¹⁷⁹

“RevPASH does not reflect the profitability of the restaurant and thus, it is not the perfect index for measuring a restaurant's actual productivity. Therefore, I propose to apply ProPASH (Profit per available seat hour) to measure a restaurant's actual profitability by calculating the total of contribution margin of each menu item sold instead of revenue.” (Heo, 2016).

¹⁷⁸ Su questo argomento si veda: Heo C. Y. (2017). New performance indicators for restaurant revenue management: ProPASH and ProPASM. *International Journal of Hospitality Management*, 61, 1-3.

¹⁷⁹ Su questo argomento si veda: Heo C. Y. (2016). Is RevPASH the best performance indicator for restaurant revenue management?. In *Proceedings of the 14th Asia-Pacific Council on Hotel, Restaurant, and Institutional Education (APacCHRIE) conference 2016*. 11-13 May 2016.

Table 2) RevPASH (Revenue per available seat hour)

	Monday			Tuesday			RevPASH
	Total Revenue	Seat Occupancy	Average Check	Total Revenue	Seat Occupancy	Average Check	
05:00~06:00	900	30%	\$ 30	900	20%	\$ 45	\$ 9
06:00~07:00	1500	60%	\$ 25	1500	30%	\$ 50	\$ 15
07:00~08:00	1800	90%	\$ 20	1800	100%	\$ 18	\$ 18
08:00~09:00	1000	50%	\$ 20	1000	20%	\$ 50	\$ 10
Total / Average	\$ 5,200	57.5 %	\$ 20	\$ 5,200	42.5 %	\$ 30.6	

Tabella n.27. Calcolo del RevPASH. Fonte: Heo C. Y. (2016). Is RevPASH the best performance indicator for restaurant revenue management?. In *Proceedings of the 14th Asia-Pacific Council on Hotel, Restaurant, and Institutional Education (APacCHRIE) conference 2016*. 11-13 May 2016.

La Tabella n.28 mostra il confronto tra il RevPASH ed il ProPASH del lunedì e del martedì nella fascia oraria che va dalle 05.00 PM alle 06:00 PM. Da questo esempio possiamo notare come, nonostante i due ProPASH siano identici (\$9), i rispettivi ProPASH sono diversi (cioè \$4.95 per lunedì e \$3.90 per martedì) perché i clienti hanno ordinato piatti diversi. Questo vuol dire che i Revenue Manager non devono farsi ingannare dall'aumento del RevPASH, poiché questo non garantisce necessariamente un aumento del profitto.¹⁸⁰

Table 3) Comparison between RevPASH and ProPASH (Profit per available seat hour)

05:00 ~ 06:00	Sales	Total Revenue	Total Profit	Seat Occupancy	Average Check	RevPASH	ProPASH
Monday	Salad (\$20) - 20 Soup (\$10) - 10 Grilled Beef (\$35) - 10 Coffee (\$25) - 50	\$ 900	\$680	30%	\$ 30	\$ 9	\$6.4
Tuesday	Soup (\$30) - 30 Chicken Pasta (\$50) - 20 20 Coffee (\$10) - 20	\$ 900	\$530	20%	\$ 45	\$ 9	\$5.3

Tabella n.28. Confronto tra RevPASH e ProPASH. Fonte: Heo C. Y. (2016). Is RevPASH the best performance indicator for restaurant revenue management?. In *Proceedings of the 14th Asia-Pacific Council on Hotel, Restaurant, and Institutional Education (APacCHRIE) conference 2016*. 11-13 May 2016.

¹⁸⁰ Su questo argomento si veda: Heo C. Y. (2016). Is RevPASH the best performance indicator for restaurant revenue management?. In *Proceedings of the 14th Asia-Pacific Council on Hotel, Restaurant, and Institutional Education (APacCHRIE) conference 2016*. 11-13 May 2016.

Un'altro indice che, assieme al ProPASH, è in grado di fornire una visione più completa della redditività aziendale è il **ProPASM** (Profit per Available Square Meter). Attraverso questa metrica è possibile indirizzare l'azione del Revenue Manager verso la massimizzazione del profitto di ogni metro quadrato per ogni periodo di tempo durante il quale lo spazio è disponibile. Il ProPASM può essere ottenuto dividendo il profitto totale di ogni ora per lo spazio totale disponibile in metri quadrati.¹⁸¹ “ProPASM is an indicator on how well the existing restaurant space is managed from a profit perspective.” (Heo, 2016).

$$\text{ProPASH (Profit per Available Seat Hour)} = \sum(MP - FC) \div \text{No. of Available Seats}$$

$$\text{ProPASM (Profit per Available Square Meter)} = \sum(MP - FC) \div \text{Available Square Meters}$$

Figura n.42. Formule ProPASH e ProPASM. Fonte: Heo C. Y. (2017). New performance indicators for restaurant revenue management: ProPASH and ProPASM. *International Journal of Hospitality Management*, 61, 1-3.

Nella letteratura sul Revenue Management, sono limitati gli studi che approfondiscono la misurazione degli effetti delle strategie di RM nei ristoranti, con solo alcuni focalizzati sul Revenue per Available Seat Hour (RevPASH). È per questa ragione che abbiamo voluto discutere di due ulteriori indicatori di performance (ProPASH e ProPASM).

La valutazione delle prestazioni del Revenue Management tramite gli indici è un elemento chiave della fase di “monitoraggio” del processo di RM. Durante questa fase, i responsabili del reparto valutano se le misure implementate stanno effettivamente contribuendo al miglioramento della redditività dell'azienda. Pertanto, è soltanto attraverso l'analisi accurata delle metriche di RM che l'azienda può avviare un processo di miglioramento delle proprie performance. Questa considerazione sottolinea l'importanza di selezionare con attenzione gli indicatori da utilizzare.

¹⁸¹ Su questo argomento si veda: Heo C. Y. (2016). Is RevPASH the best performance indicator for restaurant revenue management?. In *Proceedings of the 14th Asia-Pacific Council on Hotel, Restaurant, and Institutional Education (APacCHRIE) conference 2016*. 11-13 May 2016.

CAPITOLO 6.

Outsourcing

La gestione delle entrate è diventata un elemento essenziale della strategia globale degli hotel. “The amount of gain attributed to the RMS can be 6 per cent or more, but the range of values of gain from 2 per cent to 5 per cent is typical.” (Jain, Bowman, 2005).

Secondo Daniel Abernathy, ex vicepresidente vendite e marketing di John Q. Hammons Hotels, implementare strategie di pricing e considerare l'elasticità della domanda consente ad una struttura ricettiva di ottenere un aumento dei ricavi compreso tra il 4% e il 6%. Uno studio condotto da Revenue Analytics su oltre settecento hotel di lusso ha previsto che, attraverso l'ottimizzazione dei prezzi, i ricavi da clientela occasionale potrebbero aumentare dal 3% al 4%, oltre agli incrementi derivanti dalla gestione tradizionale dei ricavi.¹⁸²

Per ottenere questi risultati è necessario implementare in maniera corretta il sistema di RM. Le sfide associate all'implementazione efficace dell'intero processo di gestione delle entrate negli hotel sono significative. Il RM è una pratica molto complessa ed attinge da diverse discipline altamente tecniche. Non è detto che una struttura ricettiva abbia internamente tutte le competenze e le risorse per attuarla. Inoltre, il contesto alberghiero è un ambiente altamente competitivo e dinamico, questo complica questo lavoro. Per adeguarsi ai continui cambiamenti nel contesto dell'ospitalità (nuovi software, nuove abitudini e preferenze dei clienti, ecc.), i Revenue Manager si trovano spesso costretti a sostenere ingenti spese finanziarie. Ciò rende questa disciplina non solo complessa, ma anche onerosa.

L'**esternalizzazione** di questa funzione potrebbe essere un'alternativa valida.

6.1. Motivazioni per esternalizzare

Inizialmente le aziende ricorrevano all'outsourcing per delegare attività di minore importanza a fornitori esterni. Tuttavia, negli ultimi tempi, le aziende hanno iniziato a considerare l'outsourcing anche per gestire attività aziendali di rilievo. Questi utilizzi ampliati dell'outsourcing sono il risultato di diverse cause, tra cui:

¹⁸² Su questo argomento si veda: Cross R. G., Higbie J. A., Cross D. Q. (2009). Revenue Management's Renaissance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(1), 56-81.

1. **Aumento del numero di fornitori specializzati.** “The increase in the number of outsourcing suppliers overtime has created many different outsourcing uses varying from noncritical to critical functions.” (Altin, 2021).

Fornitori specializzati, dotati di personale altamente qualificato, vantano capacità e strumenti superiori. “The work may be completed more quickly and effectively with the assistance of specialized tasks provided through outsourcing.” (Tiwari, Singh, Dahiya, 2023).

Ricordiamoci inoltre che il mercato a cui si rivolgono oggi le aziende è composto da consumatori sempre più attenti ed esigenti, questo costringe le imprese a fornire prodotti e servizi sempre più di qualità affidandosi a fornitori specializzati.

2. **Aumento della competitività.** Per mantenere la competitività sul mercato, un'azienda deve costantemente aggiornarsi ed adottare innovazioni, questo costringe le imprese a continui sforzi finanziari per nuovi investimenti. Questa considerazione è particolarmente rilevante per l'ambito del Revenue Management dove l'avanzamento tecnologico è sempre dietro l'angolo. Delegare questa funzione comporta il trasferimento di questa tipologia di costi e consente un'adattabilità molto più veloce al contesto competitivo.

Uno studio molto recente ha sottolineato come diverse pressioni interne ed esterne stiano spingendo le aziende a rivedere il proprio modello manageriale. “Due to a variety of issues, including the reinforcement of competitive pressures, trade issues, resource constraints, technical complexities and task proficiency, the speed of environmental changes, uncertainty about the future, elevated prices, the extreme expansion of some firms, and some legal considerations, firms are now starting to rethink their managerial models in order to gain a competitive advantage.” (Tiwari, Singh, Dahiya, 2023). Secondo questo studio, le aziende sono ormai costrette a valutare molto criticamente i loro processi e la metodologia di gestione delle attività. Esse devono riuscire a capire quali funzioni conviene gestire internamente e quali affidare ad una gestione esterna.

Tutti questi aspetti hanno indotto i dirigenti degli hotel a domandarsi se fosse più vantaggioso tenere “in-house” o esternalizzare la funzione di Revenue Management.

“When it comes to RM implementation, hotels face a choice of in-house strategy, where properties use own resources, and assert greater control over the RM function, or outsource

the RM function, that is, transfer the duty of performing the RM function to an outside entity.” (Altin, Uysal, Schwartz, 2018).

Inoltre, attraverso l'esternalizzazione, aziende che precedentemente non potevano usufruire di determinate funzioni (come il RM) a causa del massiccio investimento iniziale richiesto, potevano evitare questo impegno affidandosi a fornitori già in possesso di tutte le risorse necessarie.¹⁸³

L'outsourcing può comportare diversi vantaggi (specialmente in termini di costi), ma non tutte le funzioni aziendali presentano i presupposti per essere esternalizzate. Questa tipologia di scelta strategica deve essere ben valutata dai vertici dell'azienda. È opportuno prendere decisioni in merito all'outsourcing dell'attività di Revenue Management dell'hotel considerando sia l'approccio interno (**Resource-Based View**) che quello esterno (**Transaction Cost Economics**).

6.1.1. Approccio RBV

“According to the RBV approach, a firm's decision to either use in-house resources or outsource the business function depends on the **distinctive knowledge** and **skills** generated within the organization.” (Altin, 2021).

La RBV sostiene che le aziende dovrebbero mantenere internamente le funzioni che ritengono essere *preziose, rare ed inimitabili*.¹⁸⁴

- *Preziose*. Questo attributo si riferisce all'importanza strategica e al valore che la funzione è in grado di creare per l'azienda. Quando i dirigenti ritengono che la funzione sia preziosa per loro, più vogliono avere il controllo o la proprietà.

“If RM function is considered as a valuable asset for the firm, then there is less chance that it will be outsourced.” (Altin, 2021).

¹⁸³ Su questo argomento si veda: Altin M. (2021). Does resource-based view explain outsourcing intention: Revenue management perspective. *Tourism Economics: The Business and Finance of Tourism and Recreation*, 27(2), 292-306.

¹⁸⁴ Su questo argomento si veda: Altin M. (2021). Does resource-based view explain outsourcing intention: Revenue management perspective. *Tourism Economics: The Business and Finance of Tourism and Recreation*, 27(2), 292-306.

- *Rare ed inimitabili.* Questo attributo si riferisce all'unicità delle risorse possedute dall'azienda rispetto al mercato. “If decision makers believe that RM suppliers have an advantage in resource uniqueness, they might be more willing to outsource the function.” (Altin, 2021).

Oltre che uniche devono essere anche inimitabili. Se la funzione è percepita come complessa e la conoscenza è tacita, essa è molto difficile da duplicare. Maggiore è la percezione della funzione come inimitabile, minore è la probabilità che venga affidata a fornitori esterni.¹⁸⁵

La correlazione tra queste caratteristiche 3 caratteristiche e l'intenzione di esternalizzare è stata studiata da Altin Mehmet nel 2021. Egli si è focalizzato proprio sull'intenzione di esternalizzare la funzione del Revenue Management nel contesto alberghiero e, a conclusione del suo studio, ha affermato che: “The findings of the study indicate that hotel managers have less tendency to outsource their RM function if they believe the RM function is valuable, rare, and inimitable and if they have the capability to handle the function in-house.” (Altin, 2021). Al contrario, quando le risorse necessarie per svolgere una determinata mansione non presentano le suddette caratteristiche o, addirittura, quando mancano le risorse richieste o le capacità di gestirle, bisognerebbe esternalizzare.¹⁸⁶

L'implementazione di un sistema di Revenue Manager richiede un massiccio uso di risorse aziendali e le competenze richieste dai manager sappiamo essere molto specifiche e tecniche. Non tutti possono permetterselo o hanno la fortuna di trovarle. Se l'hotel le possiede, l'ulteriore domanda che dovrebbe farsi è: le mie capacità sono inferiori o superiori a quelle di fornitori specializzati? “Following this logic, we can argue that if the firm does not have the necessary resources or if it believes that the suppliers might have superior capabilities, then outsourcing of RM function could be a strong alternative to the use of internal resources.” (Altin, 2021).

¹⁸⁵ Su questo argomento si veda: Altin M. (2021). Does resource-based view explain outsourcing intention: Revenue management perspective. *Tourism Economics: The Business and Finance of Tourism and Recreation*, 27(2), 292-306.

¹⁸⁶ Su questo argomento si veda: Altin M. (2021). Does resource-based view explain outsourcing intention: Revenue management perspective. *Tourism Economics: The Business and Finance of Tourism and Recreation*, 27(2), 292-306.

L'approccio RBV va ben oltre alla semplice considerazione che tutto ciò che l'azienda non ha internamente, deve acquistarlo da fornitori esterni. L'approccio RBV sostiene che ogni impresa ha **capacità e competenze distintive** e deve focalizzare tutti i suoi sforzi su quelle. In un contesto altamente competitivo, le aziende devono sviluppare strategie basate sulle **risorse e capacità che le rendono uniche**. Tutto ciò che i competitors non possono imitare è per loro fonte di vantaggio sul mercato.

Secondo questo approccio, l'outsourcing svolge un ruolo significativo nel creare un ambiente in cui le organizzazioni possono concentrarsi sulle proprie competenze distintive e utilizzare fonti esterne per svolgere attività che richiedono più risorse e competenze diverse.¹⁸⁷

Se il Revenue Management è percepito come funzione *preziosa* per l'azienda, se un hotel possiede *risorse rare ed inimitabili* legate a questa attività ed ha le capacità organizzative per gestirle, allora svolgere internamente la gestione dei ricavi conduce ad un **vantaggio competitivo** in quanto rappresenta una **competenza distintiva** della struttura ricettiva.

6.1.2. Approccio TCE

Secondo la teoria dell'Economia dei Costi di Transazione (TCE), la ragione principale per ricorrere all'esternalizzazione è la *riduzione dei costi*. Questo può risultare utile in condizioni di difficoltà economica. Con l'outsourcing l'hotel riduce o elimina grandi costi fissi e investimenti trasferendoli al fornitore di esternalizzazione.¹⁸⁸

“In addition, in a dynamic environment, this transfer, as well as the reliance on the outside vendors' resources and expertise, allows for faster adaptation when the firm responds to shifts in technology, production, or delivery methods.” (Altin, Uysal, Schwartz, 2018).

Quando è più conveniente esternalizzare dal punto di vista della teoria dell'**Economia dei Costi di Transazione**?

Sono state identificate delle attività che è più conveniente svolgere “in-house” (quindi internamente) anziché affidarle al mercato (quindi esternalizzare) perché sono associate a livelli elevati di costi di transazione di mercato.

¹⁸⁷ Su questo argomento si veda: Tiwari A., Singh M., Dahiya A. (2023). The Impact of Outsourcing of Hotel Housekeeping Services on Hotel Performance: a Study on 5-Star Hotels of Delhi NCR. *International Journal of Professional Business Review*, 8(1), e0905-e0905.

¹⁸⁸ Su questo argomento si veda: Altin M., Uysal M., Schwartz Z. (2018). Revenue management outsourcing: A hybrid model of transaction cost economics and organizational capability. *Cornell Hospitality Quarterly*, 59(2), 112-124.

I costi di transazione di mercato sono influenzati da tre attributi principali: *specificità dell'asset, frequenza e incertezza*. Questi attributi contribuiscono pertanto a determinare se una transazione è più adatta a essere gestita all'interno dell'azienda o esternamente.

Vediamoli ora uno per uno.

- *Asset specificity*. “In the context of outsourcing hotel functions, assets specificity means that the high level of uniqueness associated with that function (e.g., location-specific market demand patterns and characteristics, competitive environment dynamics) reduces the expected value of the transaction, that is, the likelihood that contracting an outside entity to handle the hotel’s function will improve the hotel’s performance.” (Altin, Uysal, Schwartz, 2018).

Prove empiriche informali indicano che gli esperti di **Revenue Management** tendono a percepire questa funzione dell'hotel come caratterizzata da un **elevato livello di specificità**.

- *Frequency*. Quando una determinata attività viene svolta in modo frequente, c'è una minor propensione a affidarla a risorse esterne a causa dei vantaggi legati alle economie di scala.
- *Uncertainty*. L'incertezza riduce la capacità di un'azienda di anticipare gli sviluppi futuri. Questo accade perché più l'ambiente è incerto più l'azienda fatica ad ottenere informazioni attendibili. Questo accade anche nel Revenue Management. “For example, technological uncertainty arises from frequent shifts and progress in information technology and in optimization algorithmic solutions. This uncertainty increases the risk the firm takes and the cost of investment associated with performing the RM in-house. It implies that the hotel will likely have to bear the additional cost associated with future changes, but its ability to accurately predict these future costs is limited.” (Altin, Uysal, Schwartz, 2018).

Inoltre, guardando al mercato, l'incertezza di un'operazione aumenta il tasso di rendimento di un investimento. Ne consegue che maggiore è l'incertezza, più attraente diventa l'opzione dell'esternalizzazione della funzione di RM.

Analizzando le seguenti caratteristiche potremmo dedurre che, un'attività:

Più è composta da *asset specifici* → più diventa conveniente utilizzare le **risorse interne**

Più è *frequente* → più diventa conveniente utilizzare le **risorse interne**

Più è *incerta* → più conviene **esternalizzarla**

Servirà però un'analisi statistica dei rapporti di correlazione tra questi attributi e l'intenzione di esternalizzare per convalidare queste deduzioni.

Lo studio che contiene l'analisi statistica di nostro interesse utilizza un approccio "ibrido" alla decisione di esternalizzare, ossia affianca alla Transaction Cost Economics (basata sui tre elementi sopra menzionati) altri due elementi:

- *Organizational Capability.*

Possedere risorse strategiche in azienda non equivale ad ottenere un vantaggio competitivo. Per raggiungere gli obiettivi prefissati è necessario sapere utilizzare tali risorse in modo adeguato. Per "capacità organizzative" intendiamo la capacità di un'organizzazione di utilizzare e sfruttare in modo efficace le risorse a sua disposizione per svolgere determinate attività. In un contesto altamente tecnico come il Revenue Management, per quanti computer e software avanzati l'hotel abbia, è la professionalità e l'astuzia degli esperti a fare la differenza.

Se un'organizzazione manca delle competenze necessarie per gestire in modo ottimale la funzione di RM, potrebbe considerare l'esternalizzazione come un'opzione per accedere a competenze specializzate attraverso fornitori esterni.

La capacità organizzativa è un elemento che compariva anche nella RBV. Quando abbiamo approfondito la Resource Based View abbiamo infatti sottolineato che, quando un hotel possiede risorse preziose, rare ed inimitabili e possiede le capacità per gestirle, egli è più propenso a mantenere la funzione "in-house". Le competenze organizzative sono fondamentali ed è per questo che sono state incluse in questo studio.

- *Attitude and Risk Perception.*

La scelta sull'outsourcing del RM dovrebbe essere fatta seguendo una serie di principi razionali, tra cui quelli che abbiamo elencato. Tuttavia le percezioni, le attitudini, le esperienze precedenti e le influenze dei pari influenzano tale decisione.¹⁸⁹

¹⁸⁹ Su questo argomento si veda: Altin M., Uysal M., Schwartz Z. (2018). Revenue management outsourcing: A hybrid model of transaction cost economics and organizational capability. *Cornell Hospitality Quarterly*, 59(2), 112-124.

Il rischio associato alla condivisione di informazioni riservate con fornitori di outsourcing crea problemi di riservatezza.¹⁹⁰ “Decision makers’ risk perception might play an important role in the implementation of outsourcing.” (Altin, Uysal, Schwartz, 2018).

Esamineremo ora uno studio sull’outsourcing del Revenue Management condotto su 3.166 hotel degli Stati Uniti nell’ottobre del 2014.

In questo studio sono state formulate ipotesi relative agli aspetti precedentemente esaminati (ossia gli attributi che influenzano i costi di transazione, le capacità organizzative e le percezioni verso l’outsourcing) e la loro correlazione con l’intenzione di esternalizzare la funzione del RM.

L’attributo della “*Frequency*” non è stato incluso in questo studio poiché non è chiaro come operationalizzare in modo significativo questo concetto nel contesto non produttivo del Revenue Management (RM) dell’hotel.¹⁹¹

Riportiamo le ipotesi formulate nello studio effettuato da Altin Mehmet, Muzaffer Uysal, Zvi Schwartz (2018):

- “Hypothesis 1 (H1): *Specificity* is **negatively related** to intentions to **outsource the RM function**
- Hypothesis 2 (H2): *Uncertainty* is **positively related** to intentions to **outsource the RM function**
- Hypothesis 3 (H3): *Organizational capability* has a **negative effect** on intention to **outsource**
- Hypothesis 4 (H4): *Organizational capability* has a **moderating impact** on the **relationship between asset specificity and outsourcing decision”**

¹⁹⁰ Su questo argomento si veda: Altin M. (2021). Does resource-based view explain outsourcing intention: Revenue management perspective. *Tourism Economics: The Business and Finance of Tourism and Recreation*, 27(2), 292-306.

¹⁹¹ Su questo argomento si veda: Altin M., Uysal M., Schwartz Z. (2018). Revenue management outsourcing: A hybrid model of transaction cost economics and organizational capability. *Cornell Hospitality Quarterly*, 59(2), 112-124.

L'*Organizational capability* non viene ipotizzata solo come negativamente relazionata con l'intenzione di esternalizzare, ma anche come moderatore sulla relazione tra *specificità degli asset* e decisione di esternalizzazione. Ricordiamo infatti che avere risorse specifiche, come la disponibilità di dati preziosi sulle preferenze dei consumatori, senza avere persone qualificate in grado di leggere i dati, interpretare, applicare modelli di previsione della domanda riduce di molto (se non che azzerà) l'utilità di queste risorse specifiche.¹⁹²

La Figura n.43 riassume le ipotesi appena menzionate e il legame positivo o negativo con l'intenzione di esternalizzare. Sono state aggiunte anche le due variabili dell'*atteggiamento* e della *Percezione del Rischio* associati all'outsourcing del RM.

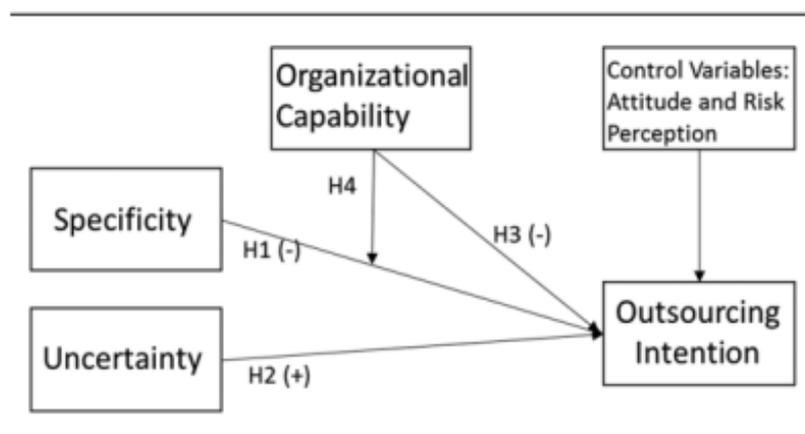


Figure 1.
Antecedents of Outsourcing Intention.

Figura n.43. Ipotesi di legami positivi e negativi tra l'incertezza, la specificità degli asset, le capacità organizzative e l'intenzione di esternalizzare la funzione di RM. Fonte: Altin M., Uysal M., Schwartz Z. (2018). Revenue management outsourcing: A hybrid model of transaction cost economics and organizational capability. *Cornell Hospitality Quarterly*, 59(2), 112-124.

I dati da analizzare sono stati raccolti tramite sondaggio. Le domande del sondaggio sono state esaminate da professionisti dell'ospitalità e studiosi per la validità del contenuto. Su

¹⁹² Su questo argomento si veda: Altin M., Uysal M., Schwartz Z. (2018). Revenue management outsourcing: A hybrid model of transaction cost economics and organizational capability. *Cornell Hospitality Quarterly*, 59(2), 112-124.

3.166 hotel contattati, 422 hanno completato il sondaggio. Il numero di sondaggi utilizzabili, eliminando quelli incompleti, è stato di 374. Il 65% dei rispondenti erano direttori generali.¹⁹³ Nella Tabella n.29 sono riportate le altre caratteristiche dei partecipanti al sondaggio.

Table A2.
Survey Respondents' Characteristics—Respondents.

Respondents Characteristics	Frequency	%
Respondents position		
General manager	246	64.6
Room/reservation/sales manager	61	16.0
RM manager	30	7.9
Owner	17	4.5
Others	27	7.1
Age		
Under 25 years	9	2.4
25-34 years	73	19.5
35-44 years	97	25.9
45-54 years	120	32.0
55-64 years	56	14.9
65 and older	20	5.3
Education		
High school graduate	34	9.0
Some college, no degree	90	23.9
Associate degree	60	16.0
Bachelor's degree	160	42.6
Graduate degree	32	8.5
Years with the current company		
Under 2 years	136	36.7
3-5 years	90	24.3
6-10 years	80	21.6
11-20 years	50	13.5
21 years or more	15	4.0
Years in the hotel industry		
Under 2 years	25	6.7
3-5 years	31	8.3
6-10 years	80	21.3
11-20 years	128	34.1
21 years or more	111	29.6

Note. RM = revenue management.

Tabella n.29. Caratteristiche dei rispondenti al sondaggio. Fonte: Altin M., Uysal M., Schwartz Z. (2018). Revenue management outsourcing: A hybrid model of transaction cost economics and organizational capability. *Cornell Hospitality Quarterly*, 59(2), 112-124.

Sono stati condotti vari test per verificare la qualità e l'affidabilità delle scale utilizzate per misurare l'intenzione di outsourcing, la specificità dell'attivo, l'incertezza, la capacità

¹⁹³ Su questo argomento si veda: Altin M., Uysal M., Schwartz Z. (2018). Revenue management outsourcing: A hybrid model of transaction cost economics and organizational capability. *Cornell Hospitality Quarterly*, 59(2), 112-124.

organizzativa, l'atteggiamento e il rischio percepito. Dopo la conferma della qualità delle scale, si è proceduto con un'analisi di regressione multipla.¹⁹⁴

Table 3.
Hierarchical Multiple Regression and Hypotheses Testing (N = 374).

Variables	Expected Signs	Model 1		Model 2		Model 3	
		Beta	SD	Beta	SD	Beta	SD
Constant		5.58***	0.64	8.82***	0.81	7.46***	0.82
Specificity	H1 (-)	-0.54***	0.09	-0.50***	0.09	-0.412***	0.08
Uncertainty	H2 (+)	0.29***	0.07	0.20**	0.07	0.119**	0.06
Organizational capability	H3 (-)			-0.55***	0.09	-0.54***	0.08
Specificity × Organizational capability	H4			-0.21***	0.06	-0.21***	0.06
Attitude						0.44***	0.05
Perceived risk						-0.90	0.07
R ²		0.19		0.27		0.41	
Adjusted R ²		0.18		0.26		0.40	
R ² change		0.19		0.08		0.15	
F change		42.90		20.54		45.27	
Significant F change		0.00		0.00		0.00	

*p < .1. **p < .05. ***p < .001.

Tabella n.30 Analisi di regressione multipla. Fonte: Altin M., Uysal M., Schwartz Z. (2018). Revenue management outsourcing: A hybrid model of transaction cost economics and organizational capability. *Cornell Hospitality Quarterly*, 59(2), 112-124.

Non scenderemo nel dettaglio dell'analisi di regressione fatta, ma vogliamo evidenziarne gli aspetti principali. Come riportato dalla Tabella n.30 sono stati utilizzati 3 modelli. Ogni modello rappresenta una configurazione specifica delle variabili utilizzate. Il modello 1 considera l'intenzione di esternalizzazione come variabile dipendente e la *specificità* degli asset e l'*incertezza* come variabili indipendenti. Nel modello 2 è stata aggiunta la *capacità organizzativa* ed il suo effetto moderatore. Infine, nel Modello 3 sono state incluse l'*atteggiamento* e il *rischio percepito*.¹⁹⁵

Analizziamo ora come si sono comportate le variabili.

¹⁹⁴ Su questo argomento si veda: Altin M., Uysal M., Schwartz Z. (2018). Revenue management outsourcing: A hybrid model of transaction cost economics and organizational capability. *Cornell Hospitality Quarterly*, 59(2), 112-124.

¹⁹⁵ Su questo argomento si veda: Altin M., Uysal M., Schwartz Z. (2018). Revenue management outsourcing: A hybrid model of transaction cost economics and organizational capability. *Cornell Hospitality Quarterly*, 59(2), 112-124.

- La *specificità degli asset* è risultata **negativamente** e **significativamente correlata** con l'**intenzione di esternalizzare** in tutti e 3 i modelli, con coefficienti di correlazione rispettivamente di -0,54***, -0,50***, -0,412***. Questo ha confermato H1.
- L'*incertezza* è risultata **positivamente** e **significativamente correlata** all'**intenzione di esternalizzare** in tutti e 3 i modelli, con coefficienti di correlazione rispettivamente di 0,29***, 0,20***, 0,119***. Questo ha confermato H2.
- La *capacità organizzativa* ha un **impatto negativo** e **significativo** sia da un punto di vista **diretto**, che **moderato**. Per quanto riguarda l'impatto diretto sull'intenzione di esternalizzare, i modelli 2 e 3 riportano coefficienti di correlazione pari a -0,55*** e -0,54***. Per quanto riguarda l'impatto moderatore sulla relazione tra *specificità degli asset* e decisione di esternalizzazione i coefficienti di correlazione nei modelli 2 e 3 sono -0,21***, -0,21***. Questo ha confermato H3 e H4.

Per quanto riguarda le ultime due variabili oggetto di questa analisi, l'*atteggiamento* è risultato **positivamente** e **significativamente correlato** all'**intenzione di outsourcing**, mentre la *percezione del Rischio* è negativamente, ma **non significativamente**, relazionata alla decisione di **esternalizzare la funzione di RM**.

“In summary, Hypothesis 1 that decision makers who perceive RM systems to be property specific, are less likely to seek outsourcing, is supported by this study. As expected, we find statistically significant negative relations. Hypothesis 2 stated that uncertainty perception regarding technology and RM environment is likely to increase management’s intention to transfer the risk by outsourcing to a third party. This study provides statistically significant support to this hypothesized positive relation between uncertainty and intention to outsource. Finally, Hypotheses 3 and 4 stated that when hotels lack the capability to handle their RM systems, management is likely outsource the RM function, and, furthermore, the expected impact of specificity perception on intention to outsource is reduced as well due to lack of capability. Our findings provide strong support to these two hypotheses.” (Altin, Uysal, Schwartz, 2018).

Sulla base di questo studio possiamo dire che, quando i dirigenti dell'hotel devono decidere se mantenere in-house o esternalizzare la funzione di Revenue Management, è più probabile che

essi ricorrano all'**outsourcing** quando la considerano associata a un **alto livello** di *incertezza* e ad un **basso livello** di *capacità organizzativa* e di *specificità degli asset*.¹⁹⁶

¹⁹⁶ Su questo argomento si veda: Altin M., Uysal M., Schwartz Z. (2018). Revenue management outsourcing: A hybrid model of transaction cost economics and organizational capability. *Cornell Hospitality Quarterly*, 59(2), 112-124.

CONCLUSIONI

È incoraggiante vedere come una disciplina così tecnica come il Revenue Management riesca a seguire le nuove tendenze, i cambiamenti e le evoluzioni di un settore altamente dinamico come quello dell'industria turistico-alberghiera. Le preferenze e gli stili di vita dei consumatori cambiano, così come loro stessi. Pensiamo all'attuale contesto economico: denatalità e famiglie sempre più ristrette. Un albergatore deve considerare queste dinamiche, perché cambia l'organizzazione delle camere, la composizione del menù al ristorante e la predisposizione dello spazio funzionale. Cambia tutto.

Il Revenue Manager non può aspettare di vedere gli indicatori del proprio dipartimento, come l'occupancy o il ConPAST, diminuire per agire. Egli deve essere in grado di anticipare questo trend in discesa ed adottare tutte le misure ideone a contrastare questa prospettiva.

Abbiamo visto come il tragico evento dell'11 settembre ha comportato una svolta nell'applicazione di questa disciplina e così dev'essere per ogni cambiamento che avviene internamente o esternamente all'impresa.

Lo sviluppo delle nuove tecnologie come l'intelligenza artificiale cambierà di molto il modo in cui i consumatori si procurano le informazioni e gli hotel avranno a che fare con clienti molto più esperti ed esigenti.

Il Revenue Manager che opera in un contesto come l'industria alberghiera deve costantemente controllare le politiche adottate in rete dai suoi competitor, sviluppare sistemi per eseguire calcoli più rapidamente e non deve trascurare nulla. È importante ricordare che il suo compito è gestire i ricavi con l'obiettivo di massimizzare il profitto, non solo il fatturato. Questo vuol dire che egli deve monitorare adeguatamente anche i costi.

Una delle sfide più importante di questa disciplina è proprio trovare un team di persone che collabori a questo scopo ed un responsabile in grado di gestire tutto questo.

Abbiamo osservato un aumento del numero di persone impiegate in questa attività aziendale nel corso degli anni. Tuttavia, gli hotel delle grandi catene continuano a cercare individui con queste capacità e faticano a trovarli.

Esternalizzare questa funzione a fornitori specializzati potrebbe essere la soluzione, sia per grandi catene alberghiere sia per i piccoli hotel che non dispongono delle risorse finanziarie necessarie per sviluppare internamente un sistema di Revenue Management.

Nel contesto di questo articolato sistema, diventerà sempre più rilevante la gestione delle entrate provenienti anche dagli altri dipartimenti. Abbiamo osservato come i ricavi e i costi

delle altre divisioni dell'hotel abbiano finora ricevuto scarsa attenzione nella letteratura sul Revenue Management. Tuttavia, attualmente esistono tutti i presupposti per pensare che presto anche queste divisioni verranno messe al centro dell'attenzione di questi manager. Manca attualmente una misura di confronto per questi dipartimenti con il contesto competitivo esterno, così come mancano piattaforme in grado di integrare i dati provenienti da tutti i dipartimenti e trasferirli rapidamente alla sede centrale che si occupa di prendere le decisioni in merito alle strategie di Revenue Management per tutto il gruppo. Nonostante ciò, non ci sono grandi preoccupazioni per quest'ultimo aspetto poiché gli avanzamenti tecnologici sono all'ordine del giorno.

BIBLIOGRAFIA CITATA E CONSULTATA

- Altin M. (2021). Does resource-based view explain outsourcing intention: Revenue management perspective. *Tourism Economics: The Business and Finance of Tourism and Recreation*, 27(2), 292-306.
- Altin M., Uysal M., Schwartz Z. (2018). Revenue management outsourcing: A hybrid model of transaction cost economics and organizational capability. *Cornell Hospitality Quarterly*, 59(2), 112-124.
- Amaral J. V., Guerreiro R. (2019). Factors explaining a cost-based pricing essence. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(8), 1850-1865.
- Ampountolas A., Shaw G., James S. (2021). Examining the relationships between market indicators and hotel pricing approaches. *Tourism Economics*, 27(8), 1591-1614.
- Aras S., Buyusalvaric A., Akmese H. (2018). Revenue Management Practices in Hospitality Industry: A Research on Hotels in Konya, Turkey. *International Journal of Business and Administrative Studies*, 4(2), 45.
- Avi M. S. (2022). Revenue managers in hotels: Is revenue focus enough? *International Journal of Tourism and Hotel Management*, 4, 55-74.
- Avi M. S. (2023). The Operating Budgets of Hotel Companies. *Journal: American Journal of Tourism, Hospitality and Event Management*.
- Avi M.S. (2021). The budget in hotel companies as a business management tool and as a means of empowering managers. *International Journal of Tourism and Hotel Management*, 3, 21-31.
- Avi M.S. (2022). Hotel revenue manager and hotel marketing manager: winning team only with 4 P + 2. *Journal: International Journal of Tourism and Hotel Management*
- Avi M.S. (2023). Room Division Revenue Manager: Profitable, Financial and Performance Ratios. *Journal: American Journal of Tourism, Hospitality and Event Management*
- Baker M. (2012). *The marketing book*. Routledge.
- Banker R. D., Potter G., Srinivasan D. (2000). An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial performance measures. *The accounting review*, 75(1), 65-92.

- Bartoli F. (2015). Il rendiconto finanziario dei flussi di liquidità. Guida all'analisi e alla pianificazione finanziaria delle Pmi attraverso i flussi di liquidità. FrancoAngeli.
- Beck J., Knutson B., Cha J., Kim S. (2011). Developing Revenue Managers for the Lodging Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10(2), 182-194.
- Candiotto R. (2013). Il sistema informativo aziendale. G Giappichelli Editore.
- Codice Civile Italiano. Edizione 2023. Codice civile. Con la Costituzione, i trattati U.E. e le principali norme complementari. Art.2423. Giuffrè
- Collins M., Parsa H. G. (2006). Pricing strategies to maximize revenues in the lodging industry. *International Journal of Hospitality Management*, 25(1), 91-107
- Cooper W. L., Homem-de-Mello T., Kleywegt A. J. (2006). Models of the Spiral-Down Effect in Revenue Management. *Operations Research*, 54(5), 968-987.
- Cross R. G., Higbie J. A., Cross D. Q. (2009). Revenue Management's Renaissance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(1), 56-81.
- Dwijayanti M., Johnny J. (2020). Determine The Value of Mark Up at Bid Price Hotel Buildings. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* (Vol. 852, No. 1, p. 012047). IOP Publishing
- Espinet J. M., Saez M., Coenders G., Fluvià, M. (2003). Effect on Prices of the Attributes of Holiday Hotels: A Hedonic Prices Approach. *Tourism Economics: The Business and Finance of Tourism and Recreation*, 9(2), 165-177
- Falalieiev A. (2014). Exploration of Pricing Strategies in North Cyprus Hotels (Doctoral dissertation, Eastern Mediterranean University (EMU)-Doğu Akdeniz Üniversitesi (DAÜ)).
- Fazzini M. (2023). Analisi di bilancio. Ipsoa.
- Hanks R. D., Cross R. G., Noland R. P. (2002). Discounting in the hotel industry: A new approach. *Cornell hotel and restaurant administration quarterly*, 43(4), 94-103.
- Heo C. Y. (2016). Is RevPASH the best performance indicator for restaurant revenue management?. In *Proceedings of the 14th Asia-Pacific Council on Hotel, Restaurant, and Institutional Education (APacCHRIE) conference 2016*. 11-13 May 2016.
- Heo C. Y. (2017). New performance indicators for restaurant revenue management: ProPASH and ProPASM. *International Journal of Hospitality Management*, 61, 1-3.

- Ivanov S. (2014). Hotel revenue management: From theory to practice. *Zangador*.
- Ivanov S., Zhechev V. (2012). Hotel revenue management—a critical literature review. *Tourism: an international interdisciplinary journal*, 60(2), 175-197.
- Jain S., Bowman H. B. (2005). Measuring the gain attributable to revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 4, 83-94.
- Kimes S. E. (1989). The Basics of Yield Management. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 30(3), 14-19.
- Kimes S. E. (1999). Implementing restaurant revenue management: A five-step approach. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40(3), 16-21.
- Kimes S. E. (2010). Strategic pricing through revenue management.
- Kimes S. E. (2010). Strategic pricing through revenue management.
- Kimes S. E., Chase R. B., Choi S., Lee P. Y., Ngonzi E. N. (1998). Restaurant revenue management: Applying yield management to the restaurant industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 39(3), 32-39.
- Kimes S. E., McGuire K. A. (2001). Function-space revenue management: A case study from Singapore. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(6), 33-46.
- Koushik D., Higbie J. A., Eister C. (2012). Retail Price Optimization at InterContinental Hotels Group. *Interfaces (Providence)*, 42(1), 45-57.
- Lee S., Pan B., Park S. (2019). RevPAR vs. GOPPAR: Property- and firm-level analysis. *Annals of Tourism Research*, 76, 180-190.
- Levin Y., McGill J., Nediak M. (2009). Dynamic Pricing in the Presence of Strategic Consumers and Oligopolistic Competition. *Management Science*, 55(1), 32-46
- Liberatore G. (2001). Nuove prospettive di analisi dei costi e dei ricavi nelle imprese alberghiere (Vol. 167). FrancoAngeli.
- Matsuoka K. (2022). Effects of revenue management on perceived value, customer satisfaction, and customer loyalty. *Journal of Business Research*, 148, 131-148.
- Mauri A. G. (2013). Hotel revenue management: Principles and practices. Pearson Italia Spa.

- Merchant K., Van Der Stede W., Zoni L. (2013). *Sistemi di controllo di gestione. Misure di performance, valutazione e incentivi* (pp. 1-336). Pearson.
- Merchant K., Van Der Stede W., Zoni L. (2013). *Sistemi di controllo di gestione. Misure di performance, valutazione e incentivi* (pp. 1-336). Pearson.
- Modica P., Landis C., Pavan A. (2011). Yield management e risultati aziendali nelle imprese dell'ospitalità. *Economia Aziendale Online-*, 2(1), 57-64.
- Mohsan F., Nawaz M. M., Khan M. S., Shaukat Z., Aslam N. (2011). Impact of customer satisfaction on customer loyalty and intentions to switch: Evidence from banking sector of Pakistan. *International journal of business and social science*, 2(16), 263-270.
- Mohsan F., Nawaz M. M., Khan M. S., Shaukat Z., Aslam N. (2011). Impact of customer satisfaction on customer loyalty and intentions to switch: Evidence from banking sector of Pakistan. *International journal of business and social science*, 2(16), 263-270.
- Natalie Haynes, David Egan. (2020). The perceptions of frontline employees towards hotel overbooking practices: exploring ethical challenges. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 19, 119-128.
- Neslin S. A., Grewal D., Leghorn R., Shankar V., Teerling M. L., Thomas J. S., Verhoef P. C., (2006). Challenges and opportunities in multichannel customer management. *Journal of service research*, 9(2), 95-112.
- Noone B. M. (2016). Pricing for hotel revenue management: Evolution in an era of price transparency. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 15, 264-269.
- Noone B. M., Enz C. A., Glassmire J. (2017). Total hotel revenue management: A strategic profit perspective.
- Noone B. M., Kimes S. E., Renaghan L. M. (2003). Integrating customer relationship management and revenue management: A hotel perspective. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 2(1), 7-21.
- Paolone G. (2012). *Il sistema informativo aziendale*. Maggioli Editore.
- Pereira L. N. (2016). An introduction to helpful forecasting methods for hotel revenue management. *International Journal of Hospitality Management*, 58, 13-23.

- Pritchard M. P., Howard D. R. (2015). Measuring loyalty in travel services: A multi-dimensional approach. In *Proceedings of the 1993 World Marketing Congress* (pp. 120-124). Springer International Publishing.
- Rahimi R., Kozak M. (2017). Impact of Customer Relationship Management on Customer Satisfaction: The Case of a Budget Hotel Chain. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 34(1), 40-51.
- Remy D., Boo H. C., Tee S. (2023). From traditional to new hotel revenue management metrics: an exploratory study on the potential of nrevpar and revpac. *Tourism and Hospitality Management*, 29(2), 221-233.
- Riasi A., Schwartz Z., Liu X., Li S. (2017). Revenue Management and Length-of-Stay-Based Room Pricing. *Cornell Hospitality Quarterly*, 58(4), 393-399.
- Riccaboni A., Giovannoni E. (2023). Il controllo di gestione. IPSOA.
- Rossi L. (1932). Del concetto di elasticità in economia. *Giornale degli Economisti e Rivista di Statistica*, 18-26.
- Schwartz Z., Altin M., Singal M. (2017). Performance measures for strategic revenue management: RevPAR versus GOPPAR. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 16, 357-375.
- Sharma P., Sharma R., Amin S. (2014). A Review Paper on Service Profit Chain. In *Conference Innoserve* (pp. 1-12).
- Sharma P., Sharma R., Amin S. (2014). A Review Paper on Service Profit Chain. In *Conference Innoserve* (pp. 1-12).
- Simons R. (1994). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business Press.
- Slattery P. (2002). Reported RevPAR: unreliable measures, flawed interpretations and the remedy. *International Journal of Hospitality Management*, 21(2), 135-149.
- Talluri K., Van Ryzin G.J. (2004). *The theory and practice of revenue management*.
- Tambuwun R. R., Worang F. G., Pandowo M. H. (2019). Pricing strategy for hotels in manado: a qualitative study. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 7(3).

- Tiwari A., Singh M., Dahiya A. (2023). The Impact of Outsourcing of Hotel Housekeeping Services on Hotel Performance: a Study on 5-Star Hotels of Delhi NCR. *International Journal of Professional Business Review*, 8(1), e0905-e0905.
- Vinod B. (2004). Unlocking the value of revenue management in the hotel industry. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 3(2), 178-190.
- Visconti R. M. I flussi di cassa previsionali nelle start-up prive di debito.
- Weatherford L. R., Bodily, S. E. (1992). A Taxonomy and Research Overview of Perishable-Asset Revenue Management: Yield Management, Overbooking, and Pricing. *Operations Research*, 40(5). 831-844.
- Weatherford L. R., Kimes S. E. (2003). A comparison of forecasting methods for hotel revenue management. *International Journal of Forecasting*, 19(3), 401-415.
- Wilson, R. (2001). Minimum length-of-stay requirements as part of hotel revenue management systems: are they legal?. *The Journal of Hospitality Financial Management*, 9(1), 45-54.
- Zhai Q., Tian Y., Luo J., Zhou J. (2023). Hotel overbooking based on no-show probability forecasts. *Computers & Industrial Engineering*, 180, 109226.
- ZheJun D., Sanmartin G., Brunet J. (2016). Hotel Function-Space Revenue management-- Case Study of Hilton Barcelona.

SITOGRAFIA

- Brusadelli G. (2015), Costi variabili: definizione, tipologie ed esempi, <https://farenumeri.it/costi-variabili/>
- Full Price, (2018), Le “parolacce” del Revenue Management... Scopri i termini fondamentali!, <https://www.full-price.it/blog/le-parolacce-del-revenue/>
- Martin D. (2017). TrevPAR vs RevPAR – Both Matter but Which is Best?, da <https://trevparworld.com/trevpar-vs-revpar-bothmatter-but-which-is-best/>

Slope, (2018), Web Marketing Hotel, L'abc degli indici alberghieri alla base del revenue management, <https://www.slope.it/2018/01/02/labc-degli-indici-alberghieri-alla-base-del-revenue-management/>

Zanetti N. (2022), Analisi PESTEL: conosci i fattori che non puoi influenzare e reagisci con strategie ad hoc, <https://b-plannow.com/analisi-pestel-conosci-i-fattori-che-non-puoi-influenzare-e-reagisci-con-strategie-ad-hoc>