

# REVENUE AND COST MANAGEMENT:

## un compendio irrinunciabile

LA SOLIDITÀ FINANZIARIA DELL'HOTEL  
PASSA SEMPRE PIÙ DALLA PIANIFICAZIONE DELLA VENDITA  
E DA UN MANAGEMENT IN POSSESSO NON SOLO DI "FIUTO"  
MA ANCHE DI CONCRETE COMPETENZE FINANZIARIE E TECNOLOGICHE.

**N**egli ultimi anni la diffusione della conoscenza e la conseguente applicazione delle tecniche di Revenue Management ha consentito a un crescente numero di manager alberghieri (anche quelli storicamente più ostili) di organizzare e gestire il processo di vendita in modo scientifico: le decisioni di vendita non vengono più prese basando tutto sull'istinto (aspetto comunque fondamentale e da non sottovalutare), ma sfruttando le risultanze di potenti e flessibili metodi matematico-statistici in grado di supportare il fiuto e l'esperienza dei booking-team, e di orientarne (secondo criteri oggettivi) le relative decisioni.

Saper identificare "... la tariffa giusta, nel momento giusto, per il cliente giusto etc ..." è infatti, oltre ogni ragionevole dubbio, un elemento di importanza capitale per conseguire l'obiettivo di saturare la capacità produttiva disponibile (le camere) con l'intento di massimizzare i ricavi di vendita: tutto questo però rappresenta un aspetto "necessario ma non sufficiente" al fine di garantire il conseguimento di altri obiettivi (certo non meno rilevanti) strategici, quali:

- LA MASSIMIZZAZIONE DELLA REDDITIVITÀ (OPERATIVA, GENERALE);

- IL CONTROLLO DEI COSTI E LA CONSEGUENTE VERIFICA DEI MARGINI OPERATIVE;

- LA PIANIFICAZIONE (IN TERMINI QUANTITATIVI) ED IL TRACKING (TEMPORALE) DELLO SPENDING;

- LA VERIFICA DELL'ANDAMENTO FINANZIARIO;

- L'ANALISI DELL'EFFICACIA DEI PROCESSI OPERATIVI INTERNI.

Per osservare e controllare in modo strutturato e completo l'andamento di una qualunque realtà aziendale (un albergo è pur sempre "un'azienda", seppur con specifiche funzionali molto particolari, e come tale deve essere trattato in termini economico-aziendali) è fondamentale allargare il raggio d'azione: le vendite rappresentano il "punto di arrivo" di questo articolato processo, il momento in cui si verifica il raggiungimento (o meno) degli obiettivi fissati e si valuta l'efficienza degli strumenti messi in campo per poterli perseguire (e le eventuali azioni correttive al sistema implementato). Ma per poter tagliare questo "traguardo virtuale" (dunque conseguire ricavi di vendita) è necessario compiere numerosi passi preliminari (molti dei quali estremamente critici):

- DELINEARE LE STRATEGIE DI DIMENSIONAMENTO E POSIZIONE INIZIALI;

- IDENTIFICARE LE FACILITIES CHE SI INTENDE EROGARE;

- DOTARSI DELLE RISORSE (UMANE, TECNICHE, FINANZIARIE) NECESSARIE (SIA IN TERMINI QUANTITATIVI CHE QUALITATIVI) A IMPLEMENTARE LA STRATEGIA;

- PIANIFICARE IL LORO UTILIZZO ALLOCANDO-LE (E DISTRIBUENDOLE) NEL TEMPO E NELLO SPAZIO;

- CONTROLLARE I COSTI (DINAMICHE ECONOMICHE) E LO SPENDING (DINAMICHE FINANZIARIE) DI REPERIMENTO ED UTILIZZO DELLE RISORSE;

- VERIFICARE (CON PERIODICITÀ E COSTANZA) GLI SCOSTAMENTI TRA I PIANI IMPOSTATI E LA REALTÀ (A QUALUNQUE LIVELLO), IN MODO DA POTER AGIRE TEMPESTIVAMENTE CON PIANI CORRETTIVI IN PRESENZA DI DISALLINEAMENTI;

- GUIDARE LA "MACCHINA OPERATIVA" CON PROCESSI EFFICACI ED EFFICIENTI CHE CONSENTANO DI OTTENERE GLI OBIETTIVI FISSATI AI MINORI COSTI POSSIBILI E CON LA MIGLIOR PERFORMANCE ATTESA.

Le scelte strategiche ed operative sopra descritte, con cui il management si trova quotidianamente a doversi confrontare, si traducono in voci di costo (da un punto di vista economico) ed in voci di spesa (da un punto di vista finanziario): cercare di massimizzare i ricavi senza controllare, tempo per tempo, la copertura dei costi sostenuti, la bontà dei margini operativi conseguiti, il rispetto dei piani economico-finanziari stilati e la sincronizzazione tra entrate (conseguenti ai ricavi) ed uscite (conseguenti ai costi) può rendere vani gli sforzi compiuti dal Revenue Manager, e magari, a fronte di una buona e proficua azione di vendita (ed un grado di soddisfazione del cliente medio/alto), produrre un risultato operativo insoddisfacente (se non addirittura inaccettabile).

La globalizzazione del mercato di riferimento, la diffusione di nuovi media tecnologici di comu-

nicazione di massa e la crescente velocità di circolazione delle informazioni hanno messo nelle mani del cliente finale un enorme "potere negoziale", potere che ha ridotto ai minimi termini i margini operativi.

La gestione del processo di vendita, dunque, non può più essere condotta a prescindere all'analisi delle componenti di "costing/spending" a questo direttamente collegate: Revenue Managers e Controllers devono sempre più interagire, operare a fattor comune, collaborare con strumenti e tecniche condivise, comunicare proattivamente, il tutto con l'obiettivo di:

- PIANIFICARE CONGIUNTAMENTE LE AZIONI ECONOMICO-FINANZIARIE DA METTERE IN CAMPO;

- MASSIMIZZARE IL REDDITO OPERATIVO E GENERALE;

- SINCRONIZZARE I FLUSSI DI CASSA;

- CONTROLLARE GLI ANDAMENTI ECONOMICO-FINANZIARI (NEL TEMPO) RIFORMULANDO (MEDIANTE AZIONI CORRETTIVE) GLI OBIETTIVI AL VARIARE DEL CONTESTO E DEGLI SCENARI DI RIFERIMENTO.

La stessa diffusione sempre più capillare dell'Information Technology ci viene incontro, consentendo l'introduzione, a costi sempre più contenuti, di strumenti software automatici in grado di facilitare il lavoro congiunto di queste figure aziendali: ma più che sugli strumenti è fondamentale ribadire l'importanza di un "approccio collaborativo", basato su processi comuni e obiettivi condivisi, senza i quali qualunque strumento, sebbene tecnicamente di qualità, risulterebbe vano o di utilità relativa.

MAURIZIO  
NARDI

My-Costpar®

