



L'HOTEL PIENO NON BASTA

Perché occupazione e fatturato non raccontano
quanto sta davvero guadagnando la tua struttura

Fabio Messere e Matteo Martelli

Fondatori di AFC Controlla il tuo business

Il presente volume non sostituisce consulenza fiscale, legale, finanziaria o del lavoro.

I nomi, i personaggi e le situazioni dell'Hotel Aurora sono utilizzati a fini esemplificativi. Ogni riferimento a strutture reali è puramente casuale.

Prima edizione, 2026.

© 2026 Fabio Messere e Matteo Martelli. Tutti i diritti riservati.

INDICE

Prefazione	
La settimana migliore dell'anno	4
Capitolo 1	
L'illusione dell'hotel pieno	11
Capitolo 2	
Il fatturato che non diventa risultato.....	21
Capitolo 3	
Non tutte le camere valgono allo stesso modo	36
Capitolo 4	
La distribuzione ha un costo	54
Capitolo 5	
I reparti che lavorano senza creare abbastanza valore	67
Capitolo 6	
Il costo invisibile della complessità	82
Capitolo 7	
Quando i numeri arrivano troppo tardi	96
Capitolo 8	
Dati presenti, decisioni assenti	111
Capitolo 9	
Il sistema di controllo dell'hotel	130

Capitolo 10

L'hotel che decide meglio 148

Checklist operativa

Le verifiche che la direzione dovrebbe effettuare con
continuità 160

Conclusione

Il dato che manca non è sempre un nuovo dato 167

Nota metodologica 169

Gli autori 174

AFC Controlla il tuo business

Dal ricavo al margine, dal margine alla cassa 175

PREFAZIONE

La settimana migliore dell'anno

Alle nove e venti del mattino, nella sala riunioni dell'Hotel Aurora, i numeri sembravano raccontare una storia inequivocabile.

L'occupazione del mese aveva raggiunto il 91 per cento. La tariffa media era salita rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. Il RevPAR aveva registrato uno dei valori più alti degli ultimi tre anni. Il fatturato complessivo aveva superato le previsioni e, per due fine settimana consecutivi, la struttura aveva esposto il tutto esaurito.

Marco Rinaldi, proprietario dell'hotel, osservava il report commerciale proiettato sulla parete con la soddisfazione di chi vede confermata una strategia nella quale aveva creduto. Nei mesi precedenti aveva autorizzato una maggiore pressione promozionale, un pacchetto con colazione inclusa e una serie di accordi con portali e operatori specializzati. Il risultato, almeno in apparenza, gli dava ragione.

«Questo è il mese che aspettavamo», disse. «Abbiamo venduto più camere, a un prezzo medio migliore. Il ristorante ha lavorato, le sale meeting sono state utilizzate e non abbiamo quasi mai avuto disponibilità invenduta.»

Luca Serra, il revenue manager, fece scorrere le slide.

«L'occupazione è cresciuta di sette punti. L'ADR è passato da 142 a 148 euro. Il RevPAR è salito da poco più di 119 euro a quasi 135. Le OTA hanno prodotto un volume importante, soprattutto nei periodi nei quali avevamo ancora disponibilità a ridosso della data. Anche la promozione stagionale ha prodotto buoni risultati.»

Marco annuì. Il linguaggio era quello con cui l'hotel era abituato a descrivere i propri risultati: camere vendute, tasso di occupazione, tariffa media, fatturato prodotto dai reparti.

Tutti gli indicatori commerciali puntavano nella stessa direzione.

L'hotel aveva lavorato bene.

O, almeno, aveva lavorato molto.

Sara Conti, responsabile amministrativa, attese che Luca terminasse. Sul tavolo aveva una cartellina sottile e alcune pagine annotate a matita. Quando prese la parola, non contestò nessuno dei dati appena presentati.

«I risultati commerciali sono corretti», disse. «Il problema è che il risultato operativo del mese è inferiore a quello dello stesso periodo dell'anno scorso.»

Nella sala si creò un silenzio breve, più simile a un'interruzione del ragionamento che a una reazione di sorpresa.

Marco si voltò verso di lei.

«Inferiore di quanto?»

«Circa ottomila euro.»

«Con trentasettemila euro di fatturato in più?»

«Sì.»

Luca tornò alla slide con l'andamento dei ricavi, come se il grafico potesse contenere una risposta diversa. Elena Ferri, la direttrice generale, non sembrava invece particolarmente sorpresa. Nelle ultime settimane aveva visto aumentare i turni aggiuntivi, le richieste fuori standard, le partenze concentrate e le comunicazioni urgenti tra i reparti.

Marco sfogliò il report amministrativo.

Il fatturato complessivo era passato da 352.000 a 389.000 euro. Il dato era chiaro. Anche i ricavi camere erano cresciuti. Il ristorante

aveva servito più coperti. Gli eventi avevano prodotto vendite superiori alle attese.

«Dove sono finiti quei ricavi?» chiese.

La domanda era semplice, ma conteneva già uno degli equivoci più frequenti nella gestione alberghiera: il ricavo non scompare. Viene progressivamente assorbito dalle condizioni necessarie per generarlo.

Sara iniziò dalle commissioni. L'aumento delle vendite attraverso le OTA aveva fatto crescere i costi di intermediazione più rapidamente dei ricavi camere. Una parte delle prenotazioni era inoltre entrata attraverso programmi di maggiore visibilità, accompagnati da sconti e condizioni commerciali più onerose.

Il prezzo medio mostrato nel report era un prezzo lordo. Non rappresentava quanto l'hotel aveva effettivamente trattenuto dopo il costo della distribuzione.

Il pacchetto promozionale aveva incluso la colazione. Il numero medio di ospiti per camera era aumentato. Il buffet aveva richiesto più acquisti, più produzione e, in diverse giornate, un addetto aggiuntivo. Il costo non era cresciuto in modo perfettamente proporzionale al numero di clienti. Fino a un certo livello, la squadra ordinaria era riuscita ad assorbire il volume. Superata una soglia, era stato necessario modificare i turni.

Paola Neri, la governante, aveva segnalato una forte presenza di soggiorni brevi. L'hotel aveva venduto più camere, ma aveva anche registrato un numero molto maggiore di partenze e nuovi arrivi. Una camera occupata per tre notti non produce lo stesso carico operativo di tre camere vendute, una dopo l'altra, per una sola notte.

Nel primo caso si effettuano un check-in, un check-out e una pulizia completa alla partenza. Nel secondo, le operazioni si

ripetono tre volte. Cambiano i cicli di lavanderia, le amenities, i tempi di reception e il coordinamento del reparto housekeeping.

Il ristorante aveva aumentato il fatturato, ma una parte rilevante della crescita proveniva da due eventi venduti con menu complessi e diversi servizi inclusi. Il ricavo era stato registrato correttamente. Nel conto economico, però, erano comparsi anche il personale extra, gli allestimenti, i fornitori esterni, le pulizie supplementari e gli acquisti effettuati in urgenza.

Persino alcune decisioni apparentemente minori avevano lasciato tracce economiche: late check-out concessi senza supplemento, camere familiari vendute attraverso tariffe promozionali, omaggi, transfer inclusi e interventi manutentivi rinviati fino a diventare urgenti.

Nessuno di questi elementi, preso isolatamente, spiegava il risultato. La differenza nasceva dalla loro combinazione.

Marco si appoggiò allo schienale.

«Quindi abbiamo sbagliato a riempire l'hotel?»

«Non necessariamente», rispose Elena. «Ma non sappiamo ancora quali vendite ci hanno fatto guadagnare e quali hanno soltanto aumentato il lavoro.»

Era questo il punto.

Un hotel pieno non è un problema. In molte circostanze è esattamente il risultato che la direzione dovrebbe perseguire. La capacità invenduta è deperibile: una camera che resta vuota questa notte non potrà essere venduta domani per recuperare il ricavo perduto. Occupazione, ADR e RevPAR sono quindi indicatori fondamentali. Permettono di comprendere quanto efficacemente l'hotel sta collocando sul mercato il proprio inventario e a quale valore medio.

Ma non sono una rappresentazione completa della redditività.

L'occupazione indica quanta capacità è stata utilizzata. Non spiega quanto è costato acquisire e servire quella domanda.

L'ADR indica il prezzo medio delle camere vendute. Non distingue automaticamente tra una prenotazione diretta e una intermediata, tra un soggiorno lungo e una sequenza di pernottamenti brevi, tra una camera occupata da una persona e una camera con più ospiti e servizi inclusi.

Il RevPAR combina occupazione e tariffa media e costituisce una misura centrale della performance commerciale delle camere. Non incorpora però, da solo, commissioni, costi operativi, complessità del servizio, marginalità dei reparti accessori o fabbisogno di personale.

Anche il fatturato racconta una parte della storia. Dice quanto l'hotel ha venduto, non quanto valore ha trattenuto.

Due mesi possono produrre lo stesso fatturato e risultati operativi molto diversi. Due camere vendute allo stesso prezzo possono lasciare margini differenti. Due eventi con ricavi simili possono assorbire quantità di lavoro, spazi e risorse non comparabili. Due canali possono generare lo stesso volume, ma avere costi di acquisizione, cancellazioni e tempi di incasso completamente diversi.

Il risultato economico non nasce nel momento in cui l'amministrazione chiude il mese. In quel momento viene misurato.

Nasce prima.

Nasce quando viene definita una tariffa, accettato un gruppo, selezionato un canale, costruito un pacchetto, incluso un servizio, pianificato un turno o autorizzata un'eccezione. Ogni decisione commerciale contiene già una conseguenza operativa. Ogni decisione operativa contiene già una conseguenza economica.

Molte decisioni economiche producono, a loro volta, un effetto finanziario che può emergere in un momento diverso.

Un soggiorno può essere redditizio ma incassato in ritardo. Un evento può generare margine e creare tensione di cassa nel breve periodo, perché fornitori e personale vengono pagati prima dell'incasso del saldo. Un investimento può migliorare l'efficienza operativa e richiedere una copertura finanziaria che il risultato economico, da solo, non descrive.

Il problema dell'Hotel Aurora non era la mancanza di dati. Il PMS conteneva prenotazioni, tariffe, segmenti, date di arrivo e partenza. Il channel manager registrava origine e condizioni delle vendite. Il gestionale del ristorante raccoglieva coperti e consumazioni. Il software del personale conteneva presenze e ore lavorate. La contabilità mostrava costi, ricavi, crediti, debiti e scadenze.

Le informazioni esistevano.

Non erano però collegate in modo da rispondere alla domanda che Marco aveva posto: dove sono finiti i ricavi aggiuntivi?

Per rispondere non bastava aggiungere un altro report. Occorreva ricostruire il percorso che conduce dal ricavo lordo al margine, dal margine al risultato operativo e dal risultato alla cassa.

Questo percorso richiede alcune distinzioni.

La prima è tra ricavo lordo e ricavo netto. Una camera venduta a 180 euro non lascia necessariamente 180 euro all'hotel. Commissioni, sconti, costi di pagamento e altri costi commerciali possono ridurre significativamente il valore trattenuto.

La seconda è tra costi variabili e costi fissi. Non tutti i costi aumentano a ogni camera venduta. Il direttore, il canone del software o una parte del personale sarebbero presenti anche con un livello di occupazione differente. Altri costi, come alcune

forniture, la lavanderia o i servizi inclusi, seguono più direttamente il volume.

Esistono poi costi che crescono per soglie. Un reparto può gestire un certo numero di camere o coperti con la squadra già presente. Pochi clienti aggiuntivi possono però rendere necessario un nuovo turno, ore supplementari o una risorsa esterna. Il costo della crescita non procede sempre lungo una linea regolare.

La terza distinzione riguarda il margine. Il fatturato indica l'ampiezza dell'attività. Il margine mostra quanto rimane dopo i costi rilevanti per produrla. È il margine, non il volume in sé, che contribuisce alla copertura dei costi fissi e alla formazione del risultato operativo.

Infine, esiste il costo opportunità. Quando l'hotel dispone di molte camere libere, una prenotazione può essere conveniente se produce un margine positivo. Quando la capacità è quasi esaurita, la stessa prenotazione deve essere confrontata anche con la domanda alternativa alla quale si sta rinunciando.

Il prezzo minimo accettabile di una camera, quindi, non è sempre lo stesso. Dipende dal momento, dalla domanda prevista, dal canale, dai servizi, dal carico operativo e dall'uso alternativo della capacità.

Queste considerazioni non implicano che ogni decisione debba essere ridotta a una formula. La gestione alberghiera comprende posizionamento, reputazione, qualità del servizio, relazioni commerciali e scelte strategiche che non possono essere valutate esclusivamente su un orizzonte immediato.

Un reparto può essere mantenuto anche se la sua redditività diretta è modesta, perché rafforza l'offerta dell'hotel. Una tariffa può essere accettata per sviluppare una relazione corporate. Un servizio incluso può migliorare l'esperienza del cliente e sostenere il valore futuro della struttura.

La differenza è tra sostenere consapevolmente un costo strategico e non sapere che quel costo esiste.

La misurazione non deve sostituire il giudizio manageriale. Deve renderlo più informato.

Alla fine della riunione, Marco chiuse il report commerciale e tornò alla prima pagina del prospetto preparato da Sara.

I numeri positivi non erano diventati improvvisamente negativi. L'occupazione restava alta. L'ADR era realmente cresciuto. Il RevPAR aveva effettivamente raggiunto un valore importante. Il fatturato era stato prodotto e i reparti avevano lavorato intensamente.

Quegli indicatori continuavano a dire la verità.

Semplicemente, non dicevano tutta la verità.

La domanda non era più se l'hotel avesse venduto abbastanza. Era capire quali vendite avessero creato valore, quali avessero assorbito margine e quali avessero impegnato capacità che avrebbe potuto essere utilizzata diversamente.

Da quel momento, l'Hotel Aurora avrebbe dovuto imparare a leggere insieme quattro dimensioni che fino ad allora erano rimaste separate: commerciale, operativa, economica e finanziaria.

QUATTRO DIMENSIONI, UN SOLO RISULTATO



È lo stesso passaggio che molte strutture alberghiere sono chiamate a compiere.

Riempire l'hotel resta importante. Aumentare il fatturato resta necessario. Migliorare ADR e RevPAR resta parte essenziale della gestione.

Ma il punto di arrivo non è lavorare di più.

È comprendere meglio il valore prodotto dal lavoro dell'intera organizzazione.

CAPITOLO 1

L'illusione dell'hotel pieno

La riunione riprese due giorni dopo.

Questa volta, sullo schermo della sala non compariva il conto economico, ma il report commerciale dell'Hotel Aurora. Luca Serra aveva preparato un confronto dettagliato con lo stesso mese dell'anno precedente: occupazione, tariffa media, ricavo per camera disponibile, segmenti, canali, durata dei soggiorni e andamento delle prenotazioni.

Marco Rinaldi aveva chiesto di tornare sui numeri perché una parte della discussione precedente continuava a sembrargli contraddittoria.

«Vorrei capire una cosa», disse. «Se abbiamo occupato più camere e le abbiamo vendute a un prezzo medio più alto, dove sarebbe l'errore?»

Luca non esitò.

«Sul piano commerciale, non c'è necessariamente un errore. Il mese ha prodotto buoni risultati.»

«E allora perché il risultato è peggiorato?»

«Perché la performance commerciale e il risultato economico non sono la stessa cosa.»

Marco si voltò verso Elena Ferri, la direttrice generale.

«È una distinzione che comprendo in teoria. Ma un hotel guadagna vendendo camere. Se ne vende di più e a un prezzo migliore, dovrebbe produrre più risultato.»

«Dovrebbe», rispose Elena, «a condizione che il valore aggiuntivo delle vendite sia superiore ai costi e alla complessità che quelle vendite hanno generato.»

Sul tavolo c'erano due affermazioni entrambe corrette.

La prima: un hotel deve vendere le proprie camere. Una camera rimasta vuota rappresenta una capacità che non potrà essere recuperata. Non può essere immagazzinata, trasferita al mese successivo o venduta due volte il giorno seguente.

La seconda: vendere una camera non significa automaticamente creare un risultato adeguato. Il valore economico dipende dal prezzo netto incassabile, dal costo di acquisizione della prenotazione, dai servizi compresi, dal carico operativo e, nei periodi di domanda elevata, dalle alternative alle quali l'hotel ha rinunciato.

Il problema nasce quando la prima affermazione occupa tutto lo spazio della gestione e la seconda viene verificata soltanto a consuntivo.

Gli indicatori dicono la verità, ma rispondono a domande precise

Occupazione, ADR e RevPAR sono tra gli indicatori più importanti della gestione alberghiera. La loro utilità non è in discussione.

Il tasso di occupazione misura la percentuale di camere disponibili che sono state vendute in un determinato periodo. Se un hotel dispone di 72 camere e ne vende 58, l'occupazione è pari a circa l'80,6 per cento.

L'ADR, Average Daily Rate, esprime la tariffa media delle camere vendute. Se quelle 58 camere generano 8.700 euro di ricavi, l'ADR è pari a 150 euro.

Il RevPAR, Revenue per Available Room, mette in relazione il ricavo camere con l'intera capacità disponibile. Può essere calcolato dividendo il ricavo camere per il numero delle camere disponibili oppure moltiplicando ADR e occupazione. Nell'esempio, 8.700 euro divisi per 72 camere disponibili producono un RevPAR di circa 120,83 euro.

Questi tre valori rispondono a domande essenziali.

Quanta capacità è stata utilizzata?

A quale prezzo medio sono state vendute le camere?

Quanto ricavo camere è stato generato per ogni camera disponibile?

Sono domande decisive per valutare il posizionamento tariffario, la capacità di intercettare la domanda e l'efficacia delle strategie di revenue management.

Non rispondono però ad altre domande, ugualmente rilevanti.

Quanto del prezzo medio rimane dopo commissioni, sconti e costi di acquisizione?

Quali servizi sono compresi nella tariffa?

Quanti ospiti occupano mediamente ogni camera?

Quante operazioni di arrivo e partenza sono state necessarie?

Il volume aggiuntivo ha richiesto più personale?

Sono state superate soglie operative?

Una parte della domanda accettata ha impedito di vendere le camere a condizioni migliori?

Quale margine ha prodotto il ricavo?

Nessuno di questi limiti rende meno validi gli indicatori commerciali. Significa soltanto che non possono essere utilizzati come se rappresentassero l'intera economia dell'hotel.

Un termometro misura correttamente la temperatura. Non per questo può descrivere da solo lo stato di salute di una persona.

Allo stesso modo, un RevPAR in crescita può testimoniare una migliore capacità di produrre ricavi dalle camere disponibili. Non dimostra automaticamente che il risultato operativo sia cresciuto nella stessa misura.

Stesso RevPAR, risultati diversi

Luca proiettò due scenari costruiti su 1.000 camere disponibili.

Nel primo scenario, l'hotel vendeva 800 camere a una tariffa media di 150 euro.

L'occupazione era dell'80 per cento. Il ricavo camere ammontava a 120.000 euro. Il RevPAR era pari a 120 euro.

Nel secondo scenario, l'hotel vendeva 750 camere a una tariffa media di 160 euro.

L'occupazione era del 75 per cento. Il ricavo camere era ancora pari a 120.000 euro. Anche il RevPAR era di 120 euro.

I due scenari apparivano equivalenti osservando soltanto il ricavo camere e il RevPAR. Eppure, nel primo caso, l'hotel aveva dovuto servire 50 camere occupate in più.

Marco osservò i dati.

«Quindi il secondo scenario è migliore.»

«Non possiamo ancora dirlo», rispose Luca. «Possiamo dire che ha prodotto lo stesso ricavo con meno camere vendute. Per stabilire se è economicamente migliore servono altre informazioni.»

Il chiarimento era importante. Non bisogna sostituire una semplificazione con un'altra.

Una minore occupazione non è automaticamente più redditizia. Le 750 camere del secondo scenario potrebbero essere state vendute attraverso canali più costosi, includere più servizi o appartenere a tipologie operative più onerose. Potrebbero inoltre aver occupato date nelle quali esisteva una domanda alternativa più conveniente.

Tuttavia, a parità delle altre condizioni, produrre lo stesso ricavo attraverso un numero inferiore di camere riduce alcuni costi direttamente collegati al soggiorno e limita il carico su housekeeping, lavanderia, reception e servizi.

Per comprendere l'effetto, Sara aggiunse alcune ipotesi dichiaratamente semplificate.

Nel primo scenario, il costo medio di distribuzione era pari al 14 per cento dei ricavi camere. Nel secondo era pari al 10 per cento.

I costi direttamente collegati a ciascuna camera occupata – lavanderia, amenities, consumi incrementali e alcune attività operative – erano stimati in 18 euro.

Il calcolo diventava il seguente.

Scenario A

Ricavi camere: 120.000 euro.

Costo di distribuzione: 16.800 euro.

Costi direttamente variabili: 800 camere per 18 euro, pari a 14.400 euro.

Margine di contribuzione prima di altri costi: 88.800 euro.

Scenario B

Ricavi camere: 120.000 euro.

Costo di distribuzione: 12.000 euro.

Costi direttamente variabili: 750 camere per 18 euro, pari a 13.500 euro.

Margine di contribuzione prima di altri costi: 94.500 euro.

A parità di RevPAR, lo Scenario B lasciava 5.700 euro in più per coprire il personale non direttamente variabile, i costi generali, gli ammortamenti e gli altri costi della struttura.

Il risultato dipendeva sia dal minore costo distributivo sia dal numero inferiore di camere servite.

«Quindi dovremmo puntare a vendere meno camere?» chiese Marco.

«No», rispose Sara. «Dovremmo evitare di considerare tutte le combinazioni di occupazione e prezzo economicamente equivalenti solo perché producono lo stesso RevPAR.»

La differenza non era sottile. Un indicatore può essere corretto e, al tempo stesso, insufficiente per scegliere tra due alternative.

Il prezzo medio non è il prezzo trattenuto

Nel report dell'Hotel Aurora, l'ADR del mese era pari a 148 euro. Quel dato derivava dal rapporto tra ricavi camere e camere vendute.

Nel linguaggio quotidiano della direzione, però, la tariffa media veniva spesso interpretata come il valore economico unitario della vendita. Era un passaggio comprensibile, ma impreciso.

Una camera venduta a 148 euro attraverso il sito dell'hotel non equivale necessariamente a una camera venduta allo stesso prezzo attraverso un intermediario.

Nel primo caso possono esserci costi del booking engine, commissioni di pagamento, investimenti pubblicitari e costi commerciali. Nel secondo possono esserci commissioni percentuali, programmi di visibilità, sconti riservati agli iscritti e ulteriori condizioni promozionali.

La prenotazione diretta non è gratuita. Quella intermediata non è necessariamente sconveniente. La differenza deve essere misurata.

Prendiamo due camere vendute a 160 euro.

La prima arriva da un cliente ricorrente che prenota sul sito. Il costo di pagamento e la quota attribuibile agli strumenti di prenotazione ammontano, nell'ipotesi, a 6 euro. Il ricavo dopo il costo diretto di acquisizione è 154 euro.

La seconda arriva da un'OTA con una commissione del 18 per cento. Il costo è pari a 28,80 euro. Il ricavo dopo la commissione è 131,20 euro.

L'ADR registra 160 euro in entrambi i casi.

Per l'hotel, però, la disponibilità economica iniziale dalla quale coprire i costi del soggiorno è diversa di 22,80 euro.

Questo non significa che la seconda prenotazione debba essere rifiutata. Potrebbe essere domanda realmente incrementale, acquisita in un mercato che l'hotel non avrebbe raggiunto con i propri strumenti. Se la camera sarebbe rimasta vuota e la prenotazione lascia un margine positivo, l'intermediazione può produrre valore.

Il punto è un altro: per decidere consapevolmente, il prezzo lordo deve essere affiancato dal prezzo netto.

Diversamente, due vendite registrate allo stesso ADR sembrano avere lo stesso peso economico anche quando non lo hanno.

La camera occupata non descrive il lavoro necessario

Paola intervenne mostrando il programma delle pulizie di due settimane differenti.

Nella prima, l'Hotel Aurora aveva registrato un'occupazione media dell'86 per cento. La permanenza media era stata di 2,8 notti.

Molte camere erano occupate da clienti corporate con soggiorni di più giorni.

Nella seconda, l'occupazione era stata leggermente inferiore, pari all'84 per cento, ma la permanenza media era scesa a 1,6 notti. Le partenze giornaliere erano aumentate e una parte significativa delle camere aveva ospitato famiglie.

«La seconda settimana è stata più difficile», disse Paola.

Marco confrontò le percentuali.

«Con un'occupazione più bassa?»

«Sì. Avevamo meno camere occupate in media, ma molte più camere da rifare completamente. Più biancheria, più letti aggiuntivi, più richieste e più partenze concentrate.»

L'occupazione misura lo stato della camera: vendita oppure disponibile.

Il lavoro dei reparti dipende da una configurazione più ampia:

- quante camere devono essere preparate per un nuovo arrivo;
- quante richiedono un servizio di riassetto;
- quante persone sono presenti;
- quali tipologie di camera sono coinvolte;
- quali servizi sono inclusi;
- a che ora si concentrano partenze e arrivi;
- quali eccezioni sono state concesse.

A parità di camere occupate, dieci partenze possono richiedere un'organizzazione molto diversa da quaranta partenze.

Una notte venduta non rappresenta soltanto un'unità di ricavo. Attiva una sequenza operativa: prenotazione, eventuale comunicazione preventiva, check-in, assistenza, pulizia,

lavanderia, colazione se compresa, gestione dei pagamenti, check-out e possibili attività successive.

La durata del soggiorno distribuisce alcuni di questi costi su più notti. Un cliente che rimane tre notti genera un solo arrivo e una sola partenza. Tre clienti che occupano la stessa camera per una notte ciascuno generano tre cicli completi.

Anche in questo caso, l'ADR può essere identico. Il carico operativo no.

L'occupazione non distingue il mix

Un'occupazione del 90 per cento può essere composta da clienti individuali, gruppi, famiglie, corporate, tariffe prepagate o prenotazioni flessibili. Ogni combinazione produce costi, rischi e ricavi accessori differenti. La percentuale complessiva comprime queste differenze in un unico valore: per questo un aumento dell'occupazione può accompagnarsi a un peggioramento del mix.

Riempire l'ultima camera

La relazione tra occupazione e redditività cambia quando l'hotel si avvicina alla saturazione.

Se ci sono molte camere disponibili e la domanda prevista è debole, una prenotazione a prezzo ridotto può contribuire positivamente al risultato, purché il ricavo netto superi i costi realmente incrementali e non produca effetti indesiderati sul posizionamento o su altre vendite.

Se rimangono poche camere e la domanda prevista è forte, la stessa tariffa può diventare inadeguata.

L'ultima camera disponibile non dovrebbe essere valutata soltanto confrontando il prezzo con il costo di pulizia, lavanderia e servizi. Deve essere considerata anche la possibilità di venderla a un

cliente alternativo disposto a pagare di più o a generare un margine superiore.

Questo è il costo opportunità: il valore della migliore alternativa alla quale si rinuncia scegliendo un'opzione.

Supponiamo che l'Hotel Aurora abbia ancora dieci camere disponibili per un sabato di forte domanda.

Un intermediario propone di acquistare tutte le camere a 120 euro ciascuna. Il ricavo lordo sarebbe pari a 1.200 euro. Dopo commissioni e costi direttamente variabili, il margine potrebbe rimanere positivo.

Se, però, il forecast indica una ragionevole probabilità di vendere otto di quelle camere a 190 euro attraverso una domanda con minore costo distributivo, l'analisi cambia.

Accettare l'offerta garantisce volume e riduce l'incertezza. Rifiutarla espone al rischio di lasciare alcune camere invendute, ma mantiene aperta la possibilità di acquisire domanda più redditizia.

La decisione non è puramente matematica. Richiede una stima della domanda, una valutazione del rischio e una conoscenza del comportamento storico delle prenotazioni.

Ciò che non dovrebbe accadere è accettare automaticamente l'offerta perché "porta occupazione".

L'occupazione non ha lo stesso valore in ogni momento. Quando la capacità è abbondante, il confronto principale riguarda il margine incrementale. Quando la capacità diventa scarsa, entra in gioco il valore della domanda alternativa.

Dal massimo volume alla migliore combinazione

Per molti hotel, l'occupazione esercita una forza psicologica particolare. Le camere vuote sono visibili. Sembrano rappresentare una perdita immediata e definitiva. Una struttura piena, al contrario, comunica energia, successo commerciale e capacità organizzativa.

Questa percezione contiene una parte di verità. Un hotel che non riesce a intercettare domanda sufficiente deve affrontare un problema concreto. I costi fissi continuano a essere sostenuti e la capacità invenduta non produce alcun contributo.

Il rischio nasce quando il pieno diventa un obiettivo indipendente dalle condizioni necessarie per raggiungerlo.

Un hotel può aumentare l'occupazione:

- riducendo i prezzi;
- offrendo servizi aggiuntivi;
- estendendo la cancellazione gratuita;
- acquistando maggiore visibilità;
- accettando segmenti meno remunerativi;
- includendo benefit;
- aumentando la dipendenza da canali costosi;
- concedendo condizioni che generano complessità operativa.

Queste scelte possono essere corrette. Devono però essere valutate per il contributo che producono, non soltanto per il numero di prenotazioni che generano.

Il massimo volume e il massimo risultato raramente coincidono in modo automatico.

La direzione deve cercare la migliore combinazione tra occupazione, prezzo, costo distributivo, qualità della domanda e capacità operativa. Questa combinazione cambia nel corso dell'anno e può cambiare persino tra due giornate consecutive.

Un martedì di bassa stagione e un sabato durante un evento cittadino non possono essere gestiti attraverso lo stesso criterio.

Le domande che mancano nel report

Alla fine della riunione, Elena propose di non sostituire il report commerciale, ma di affiancarlo con alcune domande.

Quando l'occupazione cresce, quale segmento sta producendo l'aumento?

Qual è il ricavo netto delle prenotazioni aggiuntive?

Il costo medio di distribuzione è migliorato o peggiorato?

La durata media del soggiorno è cambiata?

Quanti arrivi e partenze sono stati generati?

Il numero medio di ospiti per camera è aumentato?

Quali servizi sono stati inclusi?

La crescita ha richiesto ore aggiuntive o il superamento di una soglia operativa?

Le prenotazioni sono state accettate in giornate di capacità abbondante o scarsa?

Quale margine rimane prima dei costi fissi?

Le domande non rendevano inutili ADR, occupazione e RevPAR. Li collocavano nel loro ambito corretto.

Luca avrebbe continuato a monitorare il pickup, il posizionamento tariffario, il ritmo delle prenotazioni e il ricavo per camera

disponibile. Ma quei dati sarebbero stati collegati al costo della domanda e alle conseguenze operative.

Marco guardò nuovamente il confronto tra i due mesi.

Ora comprendeva perché il risultato commerciale potesse migliorare senza produrre lo stesso avanzamento economico. Non c'era una contraddizione nei numeri. C'erano livelli diversi di lettura.

Occupazione, ADR e RevPAR descrivevano l'efficacia con cui l'Hotel Aurora aveva venduto le camere.

Il conto economico descriveva quanto valore era rimasto dopo il funzionamento dell'organizzazione.

Tra questi due punti si trovava la parte che fino ad allora era rimasta meno visibile: il modo in cui il fatturato veniva progressivamente assorbito.

Per comprendere davvero il mese non bastava chiedere quanto l'hotel avesse venduto.

Occorreva seguire il ricavo lungo il percorso che lo separava dal risultato.

CAPITOLO 2

Il fatturato che non diventa risultato

Il prospetto preparato da Sara Conti occupava una sola pagina.

Non era il conto economico ufficiale dell'Hotel Aurora e non aveva l'obiettivo di sostituirlo. Era una ricostruzione gestionale del mese appena concluso, costruita per rispondere alla domanda che Marco Rinaldi aveva posto durante la riunione precedente: come potevano trentasettemila euro di fatturato aggiuntivo accompagnarsi a una riduzione del risultato operativo?

In cima al foglio comparivano due colonne.

Nella prima erano riportati i dati dello stesso mese dell'anno precedente. Nella seconda, quelli dell'anno in corso.

Il fatturato complessivo era passato da 352.000 a 389.000 euro. La crescita era quindi pari a 37.000 euro, poco più del 10 per cento.

Sotto quella prima riga, però, il confronto cambiava direzione.

Le commissioni e gli altri costi commerciali erano cresciuti da 31.000 a 48.000 euro. I costi operativi collegati al volume e alla maggiore intensità del servizio erano passati da 92.000 a 120.000 euro. Nel confronto considerato, gli altri costi di struttura erano rimasti complessivamente stabili.

Il risultato operativo del periodo, prima di alcune componenti non ricorrenti, era sceso da 54.000 a 46.000 euro.

Marco lesse le righe una seconda volta.

«Il fatturato è aumentato di trentasettemila euro, ma commissioni e costi operativi sono cresciuti di quarantacinquemila.»

«Esatto», disse Sara.

«Allora la crescita ci è costata più di quanto ha prodotto.»

«In questo mese, nel complesso, sì. Ma dobbiamo stare attenti a come leggiamo il dato. Non significa che ogni vendita aggiuntiva sia stata in perdita. Significa che la combinazione di vendite, servizi e decisioni operative non ha generato il contributo che ci aspettavamo.»

Elena Ferri spostò il prospetto al centro del tavolo.

«Dobbiamo capire quali costi sono davvero legati all'aumento dei volumi, quali sono cresciuti perché abbiamo superato determinate soglie e quali sarebbero stati sostenuti comunque.»

La distinzione era essenziale.

Dire che il fatturato aggiuntivo è stato assorbito dai costi può sembrare un'affermazione sufficiente. In realtà, per guidare le decisioni occorre comprendere quali costi siano stati causati dalle vendite, quali siano semplicemente coincisi con esse e quali rappresentino risorse già disponibili che l'hotel avrebbe pagato anche senza quel volume.

Senza questa separazione, la direzione rischia due errori opposti.

Il primo consiste nel considerare quasi tutto il ricavo aggiuntivo come margine, ignorando commissioni, servizi, consumi e lavoro supplementare.

Il secondo consiste nell'attribuire a ogni vendita una quota indiscriminata di tutti i costi dell'hotel, concludendo che una camera o un servizio non siano convenienti anche quando contribuiscono positivamente alla copertura della struttura.

Entrambi gli errori possono produrre decisioni sbagliate.

Il primo spinge ad accettare volume a condizioni insufficienti. Il secondo porta a rifiutare ricavi che, in presenza di capacità disponibile, avrebbero migliorato il risultato.

Per evitare queste semplificazioni bisogna seguire il fatturato lungo i diversi passaggi che lo separano dal risultato operativo.

Dal prezzo esposto al ricavo trattenuto

Il primo valore osservato dall'hotel è normalmente il ricavo lordo.

Una camera venduta a 180 euro produce, nel report commerciale, 180 euro di ricavo camere. Un evento fatturato per 10.000 euro produce 10.000 euro di ricavi del reparto. Una cena venduta a 60 euro genera un ricavo di 60 euro.

Questi valori sono reali e necessari. Non rappresentano però, da soli, la disponibilità economica che rimane all'hotel.

Se la camera è stata venduta attraverso un intermediario, una parte del prezzo viene assorbita dalla commissione. Se il cliente è stato acquisito tramite una campagna pubblicitaria, occorre considerare il costo dell'investimento. Se la tariffa include uno sconto, un credito o un servizio, la convenienza deve essere valutata tenendo conto di quella condizione.

La prima trasformazione è quindi il passaggio dal ricavo lordo al ricavo dopo i costi di distribuzione e acquisizione.

Supponiamo che una camera venga venduta a 180 euro attraverso un'OTA con commissione del 18 per cento.

La commissione è pari a 32,40 euro. Prima ancora che il cliente entri in hotel, il ricavo disponibile per coprire i costi del soggiorno è sceso a 147,60 euro.

Se la tariffa comprende la colazione per due persone, il valore economico della vendita deve essere ulteriormente confrontato

con il costo del servizio incluso. Lo stesso vale per transfer, parcheggio, accesso alla spa, consumazioni o altri benefit.

Il prezzo pubblicato resta 180 euro. Il ricavo che può contribuire alla copertura dei costi generali e alla formazione del risultato è inferiore.

È importante osservare che il costo della distribuzione non coincide sempre con una commissione facilmente visibile.

Una prenotazione diretta può richiedere investimenti in campagne digitali, strumenti tecnologici, personale commerciale, programmi di fidelizzazione, sconti dedicati e commissioni di pagamento. Una prenotazione corporate può comportare attività negoziale, tariffe riservate, termini di pagamento più lunghi e lavoro amministrativo. Un gruppo può essere acquisito da un intermediario, richiedere gratuità o utilizzare spazi senza un prezzo separato.

La domanda corretta non è quale canale sembri gratuito. È quanto costa acquisire e gestire quella specifica domanda.

I costi direttamente collegati alla vendita

Dopo la distribuzione, il ricavo incontra i costi che variano più direttamente con il numero di camere, ospiti o servizi venduti.

Nelle camere possono rientrare, a seconda dell'organizzazione dell'hotel:

- lavanderia;
- amenities;
- consumi energetici incrementali;
- prodotti di cortesia;
- materiali utilizzati per la pulizia;
- commissioni di pagamento;

- servizi esterni fatturati per camera o per ospite;
- costo delle colazioni o di altri servizi inclusi.

Non tutti questi costi sono perfettamente proporzionali. La lavanderia esterna può avere una componente direttamente collegata ai pezzi trattati. I consumi energetici aumentano quando una camera è occupata, ma una parte del costo esisterebbe comunque per mantenere la struttura operativa. I prodotti per la pulizia vengono consumati in relazione all'attività, ma non sempre è utile o possibile attribuirli con precisione a ogni singola camera.

Il controllo di gestione non richiede di fingere una precisione che l'organizzazione non possiede. Richiede ipotesi ragionevoli, coerenti e periodicamente verificate.

Se il costo medio direttamente variabile di una camera è stimato in 18 euro, quel valore non deve essere trattato come una verità immutabile. Può variare per tipologia di camera, numero di occupanti, durata del soggiorno, livello di servizio e modalità di approvvigionamento.

La stima è utile se permette di distinguere due decisioni che, osservando soltanto il prezzo, sembrerebbero equivalenti.

Prendiamo una camera venduta a 150 euro.

Dopo una commissione del 18 per cento, rimangono 123 euro. Sottraendo 18 euro di costi direttamente variabili, il contributo iniziale è pari a 105 euro.

Se la stessa camera viene venduta direttamente e il costo di acquisizione attribuibile è di 8 euro, il ricavo dopo l'acquisizione è 142 euro. Sottraendo gli stessi 18 euro di costi variabili, il contributo sale a 124 euro.

La differenza è di 19 euro per notte.

Su una singola camera può apparire limitata. Su 600 pernottamenti diventa pari a 11.400 euro.

Il fatturato lordo sarebbe identico. Il valore trattenuto dall'hotel no.

Che cosa misura il margine di contribuzione

Dopo aver sottratto dal ricavo i costi direttamente collegati alla vendita si ottiene una prima misura fondamentale: il margine di contribuzione.

Il margine di contribuzione indica quanto una vendita o un insieme di vendite lascia a disposizione per coprire i costi che non variano direttamente con quel volume e, successivamente, per formare il risultato operativo.

La formula più semplice è:

Ricavi meno costi variabili uguale margine di contribuzione.

Nel settore alberghiero, tuttavia, la classificazione richiede attenzione. Alcuni costi non sono interamente variabili né completamente fissi. Possono crescere per soglie, dipendere dalla configurazione della domanda o essere sostenuti soltanto in presenza di determinate decisioni.

Per questa ragione, oltre ai costi direttamente variabili, può essere utile distinguere i costi incrementali.

Un costo incrementale è un costo che l'hotel sostiene perché decide di accettare un determinato volume, attivare un servizio, lanciare una promozione o realizzare un evento. Non deve necessariamente aumentare per ogni singola unità venduta. È sufficiente che non sarebbe stato sostenuto in assenza di quella decisione.

Un cameriere aggiuntivo assunto per un evento è un costo incrementale dell'evento.

Le ore straordinarie richieste da una concentrazione di partenze sono un costo incrementale della configurazione di domanda che le ha generate.

Un investimento pubblicitario dedicato a una promozione è un costo incrementale della campagna.

Il turno ordinario della reception, invece, non diventa automaticamente un costo incrementale di ogni prenotazione. Se la stessa squadra sarebbe stata presente anche con un numero inferiore di ospiti, il suo costo non è stato causato integralmente da quella vendita.

Questa distinzione evita di confondere il costo complessivo della struttura con il costo rilevante per una decisione.

Una promozione che aumenta il volume

Durante il mese analizzato, l'Hotel Aurora aveva lanciato una promozione nei giorni di domanda più debole. L'offerta prevedeva uno sconto sulla tariffa ordinaria, colazione inclusa e cancellazione gratuita fino a tre giorni dall'arrivo.

Il report commerciale attribuiva alla promozione 40.000 euro di ricavi camere aggiuntivi.

Marco indicò quella riga.

«Questa campagna ha funzionato.»

«Ha generato prenotazioni», rispose Sara. «Ora dobbiamo vedere a quali condizioni.»

La ricostruzione utilizzava valori medi e ipotesi dichiarate. Non aveva lo scopo di attribuire un costo esatto a ogni ospite, ma di stimare l'effetto economico complessivo.

I 40.000 euro rappresentavano il ricavo lordo delle camere vendute attraverso l'offerta.

Le commissioni OTA e gli altri costi commerciali direttamente associati ammontavano a 7.200 euro.

Il costo stimato delle colazioni incluse era pari a 4.800 euro.

Lavanderia, amenities e altri costi collegati alle camere occupate ammontavano a 2.400 euro.

Le ore di pulizia e di supporto aggiuntive richieste dal volume erano state stimate in 3.600 euro.

In alcune giornate l'hotel aveva superato la soglia gestibile con il personale ordinario. Era stato quindi necessario attivare turni e risorse supplementari per 5.500 euro.

I maggiori consumi e alcuni costi tecnici incrementali erano stimati in 1.400 euro.

La ricostruzione era la seguente:

Ricavi aggiuntivi: 40.000 euro.

Commissioni e costi commerciali: 7.200 euro.

Colazioni incluse: 4.800 euro.

Lavanderia e dotazioni: 2.400 euro.

Pulizie e ore incrementali: 3.600 euro.

Personale attivato oltre la soglia: 5.500 euro.

Consumi e altri costi tecnici incrementali: 1.400 euro.

Margine incrementale stimato: 15.100 euro.

La promozione non aveva distrutto completamente il valore. Aveva prodotto un contributo positivo di 15.100 euro prima dei costi fissi e delle altre componenti generali.

Il dato, tuttavia, era molto diverso dai 40.000 euro di fatturato mostrati nel report commerciale.

Per ogni 100 euro di ricavi aggiuntivi, circa 37,75 euro erano rimasti disponibili per contribuire alla copertura dei costi di struttura e al risultato.

Era sufficiente?

La risposta dipendeva dagli obiettivi, dal periodo, dalla capacità inutilizzata e dalle alternative disponibili.

Se le camere sarebbero rimaste vuote e i 15.100 euro rappresentavano un contributo realmente aggiuntivo, la promozione poteva essere economicamente utile.

Se una parte significativa di quelle camere avrebbe potuto essere venduta a tariffe migliori senza colazione inclusa o attraverso canali meno costosi, il confronto avrebbe dovuto includere anche il ricavo e il margine sacrificati.

Se, inoltre, il volume promozionale aveva compromesso la qualità del servizio o generato recensioni negative, la valutazione avrebbe richiesto un orizzonte più ampio.

Il controllo non produceva una sentenza automatica. Rendevisibili gli elementi necessari per giudicare.

Non tutti i costi aumentano insieme al fatturato

Marco osservò il costo del personale supplementare.

«Se non avessimo fatto la promozione, avremmo comunque pagato il personale ordinario.»

«Esatto», disse Elena. «Ed è il motivo per cui non dobbiamo attribuire alla campagna tutto il costo del reparto.»

Una parte dei costi dell'hotel deve essere sostenuta per mantenere la struttura operativa, indipendentemente dal numero esatto di camere vendute nel breve periodo.

Rientrano normalmente in questa area, pur con differenze tra le strutture:

- stipendi delle funzioni direttive e amministrative;
- canoni dei sistemi informatici;
- assicurazioni;

- parte dei costi di manutenzione;
- servizi di vigilanza;
- consulenze continuative;
- costi finanziari;
- ammortamenti;
- parte del personale necessario a garantire il livello minimo di servizio;
- costi della struttura e degli spazi.

Definirli costi fissi non significa che non possano cambiare. Significa che, entro un determinato intervallo di attività e in un certo orizzonte temporale, non variano direttamente con ogni camera venduta.

Nel lungo periodo quasi tutti i costi possono essere modificati. L'hotel può riorganizzare il personale, cambiare sistemi, ridurre spazi, esternalizzare attività o rinegoziare contratti. Ma una decisione relativa alla prossima settimana non può essere valutata come se tutte queste risorse fossero immediatamente eliminabili.

Questa differenza tra breve e lungo periodo è decisiva.

Nel breve periodo, una prenotazione può essere conveniente se copre i costi incrementali e contribuisce ai costi già presenti.

Nel lungo periodo, l'insieme delle vendite deve produrre un margine sufficiente a coprire l'intera struttura, remunerare il capitale e sostenere gli investimenti.

Un hotel non può sopravvivere limitandosi ad accettare vendite che lasciano un piccolo contributo positivo. Può però utilizzare consapevolmente alcune di queste vendite nei periodi di capacità inutilizzata, purché non compromettano il posizionamento, non

sostituiscano domanda migliore e non generino costi nascosti superiori alle attese.

I costi che crescono per soglie

La distinzione tra costi fissi e variabili non è sufficiente a descrivere tutta l'operatività alberghiera.

Molti costi si comportano per gradini.

L'Hotel Aurora poteva gestire fino a un certo numero di colazioni con due addetti. Superata quella soglia, era necessario un terzo addetto.

La reception poteva assorbire un normale flusso di arrivi con il turno programmato. Una concentrazione di gruppi, richieste e partenze poteva richiedere un rinforzo.

Il reparto housekeeping poteva completare un certo numero di camere con la squadra ordinaria. Alcune partenze aggiuntive, soprattutto se concentrate e associate a early check-in, potevano rendere necessario personale esterno o straordinari.

La cucina poteva produrre un certo numero di coperti senza modificare l'organizzazione. Oltre un determinato livello, poteva essere necessario aggiungere una persona, ampliare la preparazione o acquistare prodotti con minore anticipo e condizioni meno favorevoli.

Il costo non cresceva quindi di una quantità costante per ogni cliente.

Supponiamo che il servizio colazioni possa gestire fino a 65 coperti con due addetti. Il sessantaseiesimo coperto, preso isolatamente, non richiede soltanto cibo, bevande e materiali. Può rendere necessario un terzo addetto per l'intera fascia di servizio.

Non sarebbe corretto attribuire tutto il costo del terzo addetto a quel singolo ospite. Sarebbe però altrettanto scorretto ignorare il

fatto che il blocco di domanda che ha portato i coperti da 60 a 80 ha attivato un costo aggiuntivo.

La decisione deve quindi essere valutata per intervalli.

Fino a 65 coperti, il costo incrementale della domanda aggiuntiva può essere relativamente contenuto.

Tra 66 e 90, entra in gioco una nuova soglia di personale.

Oltre i 90, potrebbero emergere ulteriori limiti legati a spazi, attrezzature, tempi e qualità del servizio.

Le soglie rendono insufficiente il semplice costo medio.

Se il costo complessivo della colazione viene diviso per il numero dei coperti, si ottiene un valore utile per analizzare il reparto. Ma quel valore non spiega necessariamente quanto costerà accettare dieci ospiti in più domani.

Per prendere una decisione serve conoscere la posizione dell'hotel rispetto alla capacità disponibile.

L'aumento del fatturato può modificare l'organizzazione

Una crescita dei ricavi può produrre un effetto economico modesto non soltanto perché aumentano i costi direttamente visibili, ma perché cambia il modo in cui l'hotel deve funzionare.

Più volumi possono significare:

- maggiore frammentazione dei turni;
- più sostituzioni;
- ricorso a personale esterno;
- acquisti urgenti;
- incremento degli sprechi;
- rinvio della manutenzione preventiva;

- più errori e rilavorazioni;
- maggiore pressione sui responsabili;
- riduzione del tempo dedicato alla formazione e al controllo;
- concessione di compensazioni agli ospiti in caso di disservizio.

Questi effetti sono più difficili da attribuire a una singola prenotazione. Non per questo sono irrilevanti.

Durante il mese della promozione, il reparto housekeeping aveva richiesto più ore supplementari. Una parte dipendeva dal numero delle camere occupate. Un'altra dalla combinazione di soggiorni brevi, famiglie, partenze concentrate e richieste di ingresso anticipato.

Il costo non era stato causato soltanto dal volume. Era stato causato dal modo in cui quel volume si era presentato.

Questa differenza sarà centrale nell'analisi della complessità operativa. Per ora è sufficiente riconoscere che il fatturato non ha un unico costo di produzione.

Centomila euro di ricavi possono essere generati attraverso un'attività relativamente regolare, prevedibile e coerente con la capacità disponibile.

Gli stessi centomila euro possono derivare da una combinazione di eccezioni, soggiorni brevi, eventi complessi, canali costosi e servizi inclusi che assorbe una quantità molto maggiore di risorse.

Il totale dei ricavi non mostra questa differenza.

Il conto economico gestionale

Per rendere visibile il percorso del valore, Sara propose una struttura di lettura più articolata del semplice confronto tra fatturato e costi complessivi.

Il punto di partenza erano i ricavi lordi, distinti per camere, food and beverage, eventi, wellness e altri servizi.

Dai ricavi camere venivano separati i costi di distribuzione e acquisizione: commissioni, campagne, sconti attribuibili, costi di pagamento e altre componenti commerciali rilevanti.

Successivamente venivano considerati i costi direttamente variabili e quelli incrementali legati al volume e alla configurazione operativa.

Il valore residuo rappresentava il margine di contribuzione.

Da quel margine dovevano essere coperti:

- personale e costi di reparto non direttamente variabili;
- costi generali;
- manutenzione;
- sistemi;
- struttura amministrativa;
- costi commerciali generali;
- assicurazioni;
- canoni;
- ammortamenti;
- altri costi fissi o di periodo.

Il valore rimanente, secondo la configurazione adottata, conduceva al risultato operativo.

Non esisteva un unico modello adatto a ogni hotel. Una struttura con ristorante aperto anche alla clientela esterna avrebbe avuto esigenze diverse da un bed and breakfast alberghiero. Un resort stagionale avrebbe dovuto rappresentare costi e capacità in modo differente rispetto a un business hotel annuale.

La logica, però, restava la stessa: separare i passaggi economici affinché la direzione potesse capire dove il ricavo perdeva valore.

Un conto economico che riportasse soltanto ricavi totali, personale, acquisti, servizi e risultato finale poteva essere corretto dal punto di vista contabile. Per decidere, tuttavia, serviva una lettura capace di collegare i costi alle attività che li avevano generati.

Il margine non coincide con la cassa

Marco si soffermò sul risultato operativo.

«Se il margine migliora, dovremmo vedere un effetto anche sul conto corrente.»

Sara scosse leggermente la testa.

«Non necessariamente nello stesso momento.»

La redditività e la liquidità sono collegate, ma non coincidono.

Un soggiorno può essere già stato erogato e contabilizzato come ricavo, mentre il cliente corporate pagherà dopo sessanta giorni.

Un evento può aver generato un margine positivo, ma richiedere il pagamento anticipato di fornitori, personale e materiali.

Una prenotazione prepagata può produrre liquidità prima che il ricavo venga economicamente maturato.

Un investimento può assorbire cassa senza transitare integralmente nel conto economico del periodo.

Un finanziamento può aumentare la disponibilità bancaria senza rappresentare un ricavo.

Per questa ragione, il passaggio dal fatturato al risultato operativo non esaurisce la lettura manageriale. Occorre anche comprendere quando il valore si trasforma in denaro disponibile e quali impegni finanziari devono essere sostenuti.

Il tema sarebbe stato affrontato più avanti. In quel momento era importante evitare un'altra equivalenza ingannevole: un mese redditizio non è necessariamente un mese nel quale la cassa cresce nella stessa misura.

Quale fatturato vale la pena perseguire

Al termine dell'analisi, il fatturato dell'Hotel Aurora non appariva meno importante. Appariva meno uniforme.

Una parte dei ricavi aveva un costo distributivo contenuto e si inseriva bene nella capacità esistente.

Un'altra aveva richiesto commissioni elevate ma aveva portato domanda che probabilmente l'hotel non avrebbe acquisito in altro modo.

Alcune vendite avevano generato servizi accessori con un buon margine.

Altre avevano prodotto volume, ma anche costi, eccezioni e picchi operativi che ne avevano ridotto il contributo.

La direzione non doveva cercare un fatturato astrattamente "buono" o "cattivo". Doveva distinguere le condizioni nelle quali un ricavo contribuisce adeguatamente al risultato.

Prima di approvare una promozione, accettare un gruppo, includere un servizio o estendere una condizione commerciale, avrebbe dovuto essere in grado di rispondere almeno ad alcune domande:

Qual è il ricavo lordo previsto?

Quale parte sarà assorbita dal costo di distribuzione?

Quali servizi sono inclusi?

Quali costi aumentano direttamente con il volume?

La decisione richiederà personale, fornitori o ore aggiuntive?

Verrà superata una soglia operativa?

Esiste capacità inutilizzata oppure la vendita sostituirà domanda potenzialmente migliore?

Quale margine incrementale rimarrà?

Quando saranno incassati i ricavi e quando dovranno essere sostenuti i pagamenti?

Quale rischio è incorporato nelle ipotesi?

Non tutte queste domande richiedono un calcolo complesso. Molte possono essere affrontate attraverso poche stime condivise tra area commerciale, operativa e amministrativa.

Il salto manageriale non consiste nel produrre un modello perfetto. Consiste nel rendere esplicite le ipotesi che spesso rimangono nascoste dentro le decisioni.

Luca tornò ai risultati della promozione.

«Quindi non dovremmo più guardare il fatturato prodotto dalla campagna.»

«Dovremmo continuare a guardarlo», disse Sara. «Ma insieme al margine che ha lasciato e alle risorse che ha richiesto.»

Elena aggiunse una colonna al prospetto: **margine incrementale previsto**.

Accanto ne inserì un'altra: **soglia operativa attivata**.

Erano due informazioni che fino a quel momento non comparivano nelle valutazioni commerciali. La prima collegava il ricavo ai costi rilevanti. La seconda costringeva l'organizzazione a osservare la capacità prima di generare nuovo volume.

Il fatturato non era il risultato. Era la materia iniziale dalla quale il risultato poteva essere costruito oppure disperso.

Per capire dove accadeva l'una o l'altra cosa, non bastava più analizzare il mese nel suo complesso. Era necessario scendere al livello delle singole prenotazioni.

Due camere potevano essere vendute allo stesso prezzo e contribuire in modo molto diverso alla redditività dell'hotel.

La differenza dipendeva dal canale, dalla durata del soggiorno, dagli occupanti, dai servizi inclusi, dalle condizioni di cancellazione, dal carico operativo e dalla capacità alternativa sacrificata.

Dopo aver ricostruito il percorso dal fatturato al margine, l'Hotel Aurora era pronto a osservare l'unità economica dalla quale quel percorso aveva origine: la camera venduta.

CAPITOLO 3

Non tutte le camere valgono allo stesso modo

Sul monitor di Luca Serra comparivano due prenotazioni.

Entrambe riguardavano una camera venduta a 160 euro per notte. Nel report commerciale dell'Hotel Aurora contribuivano allo stesso ADR e, almeno a una prima lettura, sembravano avere lo stesso valore.

La prima era una prenotazione diretta di tre notti, effettuata da un cliente abituale in viaggio per lavoro. Una sola persona, solo pernottamento, pagamento garantito, nessuna richiesta particolare.

La seconda proveniva da un'OTA. Era una camera familiare per una notte, con colazione inclusa, cancellazione gratuita fino al giorno precedente, letto aggiuntivo e arrivo previsto prima dell'orario ordinario di check-in.

«Stesso prezzo», disse Marco Rinaldi.

«Stesso prezzo esposto», precisò Sara Conti.

Paola Neri, la governante, osservò la seconda prenotazione.

«Non è lo stesso lavoro.»

Luca fece scorrere le condizioni di vendita.

«E non è nemmeno lo stesso rischio.»

La differenza tra le due camere non dipendeva da un singolo elemento. Nasceva dalla combinazione di canale, durata del

soggiorno, numero di occupanti, servizi inclusi, condizioni di cancellazione e carico operativo.

L'ADR registrava correttamente una tariffa di 160 euro in entrambi i casi. Non era progettato per descrivere tutto ciò che accadeva prima e dopo la vendita.

Per questo, quando la direzione vuole comprendere la redditività, la camera non può essere osservata come un'unità uniforme.

Una camera venduta è un insieme di condizioni economiche e operative.

Il prezzo è soltanto il punto di partenza

Il prezzo comunica quanto il cliente accetta di pagare. Non dice quanto rimane all'hotel.

Per arrivare al valore economico della prenotazione occorre sottrarre almeno i costi direttamente collegati alla sua acquisizione e al soggiorno.

Consideriamo le due prenotazioni mostrate da Luca.

Prenotazione A

- durata: tre notti;
- tariffa: 160 euro per notte;
- ricavo lordo: 480 euro;
- canale: diretto;
- occupazione: un ospite;
- trattamento: solo pernottamento;
- cancellazione: moderatamente restrittiva;
- un check-in;
- un check-out;

- una pulizia completa alla partenza;
- due riassetti durante il soggiorno.

Per costruire un esempio semplice, l'Hotel Aurora stimava:

- 12 euro tra costo di pagamento e quota di acquisizione;
- 24 euro per lavanderia, amenities e consumi direttamente collegati;
- 30 euro per pulizia completa e riassetto;
- nessun servizio ristorativo incluso.

Il margine di contribuzione stimato prima degli altri costi di struttura era quindi:

480 euro di ricavo lordo
meno 12 euro di acquisizione e pagamento
meno 24 euro di costi di soggiorno
meno 30 euro di pulizia e riassetto
uguale 414 euro.

Prenotazione B

Per rendere il confronto omogeneo, immaginiamo tre prenotazioni consecutive da una notte ciascuna, vendute sempre a 160 euro. Il ricavo lordo complessivo è ancora pari a 480 euro.

Le condizioni, tuttavia, sono diverse:

- canale OTA;
- commissione del 18 per cento;
- occupazione media: due persone;
- colazione inclusa;
- tre check-in;
- tre check-out;
- tre pulizie complete;
- maggiore utilizzo di biancheria e prodotti di cortesia.

La commissione ammonta a 86,40 euro.

I costi direttamente collegati ai tre soggiorni vengono stimati in:

- 42 euro per le colazioni;
- 36 euro per lavanderia, amenities e consumi;
- 48 euro per le tre pulizie complete.

Il margine di contribuzione stimato è:

480 euro di ricavo lordo
meno 86,40 euro di commissioni
meno 42 euro di colazioni
meno 36 euro di costi di soggiorno
meno 48 euro di pulizie
uguale 267,60 euro.

Il ricavo lordo è identico.

La differenza di margine è pari a 146,40 euro.

L'esempio non pretende di definire un costo standard valido per ogni hotel. Il costo di una pulizia, di una colazione o della lavanderia dipende dall'organizzazione, dai contratti, dal livello di servizio e dalla tipologia di struttura.

La conclusione non cambia: un prezzo uguale può produrre un valore economico diverso.

La durata del soggiorno modifica il valore della vendita

Il numero delle notti non determina soltanto il ricavo totale. Influenza il modo in cui alcuni costi vengono distribuiti.

Un soggiorno di quattro notti produce normalmente un solo processo di acquisizione, un check-in, un check-out e una pulizia completa alla partenza. Durante la permanenza possono esserci riasseti, cambi di biancheria e assistenza, ma alcune attività non si ripetono ogni giorno nella stessa misura.

Quattro soggiorni da una notte generano invece quattro cicli completi.

Questo non significa che un soggiorno lungo sia sempre più redditizio. Potrebbe essere venduto a una tariffa più bassa, bloccare camere in giorni di forte domanda o includere condizioni commerciali sfavorevoli.

La permanenza media è però una variabile economica e operativa, non soltanto statistica.

Per comprenderne l'effetto, immaginiamo due configurazioni.

Configurazione 1

Una camera venduta per quattro notti a 145 euro:

- ricavo lordo: 580 euro;
- un solo costo di acquisizione;
- un arrivo e una partenza;
- una pulizia completa;
- tre riasseti.

Configurazione 2

La stessa camera venduta a quattro clienti diversi, una notte ciascuno, sempre a 145 euro:

- ricavo lordo: 580 euro;
- quattro costi di acquisizione;
- quattro arrivi e quattro partenze;
- quattro pulizie complete;
- maggiore variabilità negli orari;
- più transazioni e comunicazioni.

Il fatturato è lo stesso. La seconda configurazione consuma più capacità operativa.

L'effetto non riguarda soltanto l'housekeeping. Reception, prenotazioni, amministrazione e assistenza all'ospite gestiscono un numero maggiore di interazioni.

Per questo la durata media del soggiorno dovrebbe entrare nella valutazione economica dei segmenti e dei canali. Non per premiare automaticamente i soggiorni lunghi, ma per comprendere il carico che ogni combinazione produce.

Il numero degli ospiti conta

Una camera viene registrata come una camera occupata sia quando ospita una persona sia quando ne ospita tre.

Il lavoro e i costi non sono necessariamente uguali.

Più ospiti possono significare:

- più colazioni;
- maggiore utilizzo della biancheria;
- letto aggiuntivo;
- più amenities;
- maggiori consumi;
- tempi di pulizia più lunghi;
- maggiore probabilità di richieste;
- usura più elevata;
- necessità di configurazioni specifiche.

La differenza può essere compensata da supplementi, tariffe più alte e maggiori ricavi accessori. Ma deve essere visibile.

Supponiamo che due camere vengano vendute a 180 euro.

La prima è occupata da un cliente singolo, senza colazione inclusa.

La seconda ospita due adulti e un bambino con colazione inclusa.

Se il costo incrementale stimato della colazione è di 8 euro per adulto e 5 euro per il bambino, il solo servizio incluso assorbe 21 euro.

Aggiungendo biancheria, amenities e un maggiore tempo di pulizia per 9 euro, la seconda camera sostiene 30 euro di costi aggiuntivi rispetto alla prima.

L'ADR registra 180 euro per entrambe.

Il margine iniziale differisce di 30 euro, prima ancora di considerare il canale.

Le politiche tariffarie dovrebbero quindi collegare il numero degli ospiti non soltanto al valore percepito dal cliente, ma anche al costo del servizio.

I servizi inclusi non sono gratuiti

Le offerte alberghiere vengono spesso rese più attrattive attraverso servizi inclusi: colazione, parcheggio, accesso alla spa, transfer, drink di benvenuto, late check-out, cena o credito da utilizzare nei reparti.

Dal punto di vista commerciale, l'inclusione può aumentare la conversione e migliorare la percezione del pacchetto.

Dal punto di vista economico, ogni servizio ha un costo e può assorbire capacità.

Non è sempre utile attribuirgli il prezzo di listino. Se una colazione viene venduta separatamente a 18 euro, ciò non significa che il suo costo per l'hotel sia 18 euro. Il costo rilevante può essere costituito da materie prime, personale incrementale, consumi e sprechi.

Allo stesso modo, non è corretto assumere che il costo sia soltanto quello degli alimenti. Se il pacchetto porta il numero dei

coperti oltre una soglia e rende necessario un addetto aggiuntivo, il costo economico aumenta.

Consideriamo due offerte.

Offerta Solo camera

- prezzo: 170 euro;
- canale diretto;
- nessun servizio incluso;
- costo di acquisizione e pagamento: 8 euro;
- costi direttamente variabili della camera: 18 euro;
- margine iniziale: 144 euro.

Offerta Camera e colazione

- prezzo: 180 euro;
- canale OTA con commissione del 18 per cento;
- colazione per due persone;
- commissione: 32,40 euro;
- costo incrementale delle colazioni: 16 euro;
- costi direttamente variabili della camera: 20 euro;
- margine iniziale: 111,60 euro.

La seconda offerta ha un prezzo superiore di 10 euro, ma lascia un margine inferiore di 32,40 euro.

Potrebbe comunque essere utile se genera domanda che altrimenti non sarebbe arrivata, se produce ricavi accessori o se rafforza il posizionamento. Il pacchetto non deve essere giudicato soltanto dal prezzo.

Deve essere valutato in base al contributo reale.

La cancellazione ha un valore economico

Le condizioni di cancellazione non sono soltanto regole contrattuali. Modificano il rischio della prenotazione.

Una tariffa flessibile può attrarre più clienti e sostenere un prezzo più elevato. Espone però l'hotel alla possibilità che la camera torni disponibile in un momento nel quale sarà difficile rivenderla.

Una tariffa non rimborsabile riduce il rischio di cancellazione e anticipa spesso l'incasso, ma viene normalmente proposta a un prezzo inferiore.

Le due tariffe non possono essere confrontate soltanto attraverso il ricavo nominale.

Supponiamo che per una certa data l'Hotel Aurora offra:

- tariffa flessibile: 190 euro;
- tariffa non rimborsabile: 170 euro.

La tariffa flessibile è superiore di 20 euro.

Se il segmento interessato mostra una probabilità storica di cancellazione del 20 per cento e, in caso di cancellazione tardiva, la camera viene rivenduta soltanto nella metà dei casi, il valore atteso della tariffa flessibile può essere significativamente inferiore ai 190 euro nominali.

Non è necessario applicare modelli sofisticati a ogni prenotazione. È utile, però, misurare almeno:

- tasso di cancellazione per canale e segmento;
- anticipo medio della cancellazione;
- possibilità di rivendita;
- differenza di prezzo;
- tempi di incasso;
- no-show;

- costo amministrativo.

Un canale con ADR elevato può produrre un valore inferiore alle attese se genera molte cancellazioni a ridosso dell'arrivo.

Una tariffa prepagata leggermente più bassa può risultare interessante nei periodi nei quali la prevedibilità della domanda e della cassa ha un valore rilevante.

La scelta dipende dal contesto. Il punto è rendere visibile il rischio che il prezzo medio non mostra.

L'anticipo di prenotazione può creare o distruggere valore

Una prenotazione ricevuta con largo anticipo offre vantaggi evidenti. Aumenta la visibilità sull'occupazione futura, migliora la programmazione e riduce l'incertezza.

Può però diventare costosa se viene accettata a una tariffa troppo bassa in un periodo nel quale la domanda futura è destinata a crescere.

Il problema non è vendere in anticipo. È definire correttamente il valore della capacità impegnata.

Una camera accettata sei mesi prima a 130 euro può sembrare conveniente quando il forecast è ancora incerto. Se la data coincide successivamente con un evento che porta il mercato a 220 euro, quella decisione ha prodotto un costo opportunità.

Il costo opportunità non appare in contabilità.

L'hotel registrerà 130 euro di ricavo. Non registrerà i 90 euro di tariffa potenziale alla quale ha rinunciato.

Per questo le tariffe anticipate, i contratti corporate, i gruppi e gli allotment devono essere valutati considerando anche:

- periodo dell'anno;

- domanda prevista;
- storico degli eventi;
- ritmo delle prenotazioni;
- numero di camere ancora disponibili;
- elasticità del cliente;
- condizioni di rilascio;
- probabilità di domanda alternativa.

Una vendita anticipata può creare valore quando riduce il rischio su date deboli. Può distruggerlo quando vincola troppo presto la capacità su date forti.

Capacità disponibile e capacità scarsa

Lo stesso prezzo può essere adeguato in un momento e insufficiente in un altro.

Se l'hotel ha molte camere disponibili e la domanda prevista è bassa, una prenotazione a 110 euro può generare un margine positivo e contribuire ai costi fissi.

Se rimangono soltanto poche camere in una giornata di elevata domanda, la stessa prenotazione può impedire di accettarne un'altra a condizioni migliori.

La distinzione è tra capacità inutilizzata e capacità scarsa.

Quando la capacità è inutilizzata

Supponiamo che una camera venga venduta a 110 euro.

Dopo commissioni e costi direttamente variabili, lascia un margine di contribuzione di 68 euro.

Se la camera sarebbe rimasta vuota e la vendita non attiva personale aggiuntivo né compromette il posizionamento, quei 68 euro migliorano il risultato.

Rifiutare la prenotazione perché non copre una quota teorica di tutti i costi fissi potrebbe essere un errore. I costi fissi sarebbero sostenuti comunque nel breve periodo.

Quando la capacità è scarsa

Consideriamo la stessa camera in una data quasi esaurita.

La direzione prevede di poterla vendere a un cliente diretto per 190 euro, con un margine stimato di 160 euro.

Accettare la prenotazione da 110 euro significa rinunciare a un margine potenziale superiore.

Il confronto non è più tra 68 euro e zero. È tra 68 euro e il valore atteso della migliore alternativa disponibile.

La previsione non è una certezza. L'hotel potrebbe rifiutare la prenotazione e lasciare la camera vuota. La decisione deve quindi incorporare probabilità e rischio.

Ma ignorare la domanda alternativa equivale a trattare una risorsa scarsa come se fosse abbondante.

Il caso del gruppo da venticinque camere

La questione divenne concreta quando Luca presentò una richiesta ricevuta da un intermediario.

Un gruppo desiderava 25 camere per due notti, da venerdì a domenica, a una tariffa di 120 euro per notte. La richiesta includeva colazione, una gratuità ogni venti camere, utilizzo di una sala per un briefing e possibilità di cancellare parte del contingente fino a quindici giorni prima.

Il ricavo camere teorico era significativo:

25 camere
per 2 notti
per 120 euro
uguale 6.000 euro.

A una prima lettura, il gruppo sembrava interessante.

Le condizioni modificavano però il valore.

La gratuità riduceva il numero effettivo di camere paganti. La colazione aumentava il costo per ospite. L'intermediario applicava una commissione. La sala non aveva un prezzo separato. La cancellazione parziale manteneva una quota di rischio. Le partenze erano concentrate nella stessa mattina.

Soprattutto, il sabato interessato coincideva con una manifestazione che, negli anni precedenti, aveva portato la domanda individuale a tariffe elevate.

Sara costruì due scenari.

Scenario Gruppo

Ipotesi:

- 48 camere paganti complessive sulle due notti, dopo le gratuità;
- tariffa: 120 euro;
- ricavo camere: 5.760 euro;
- commissione intermediario: 10 per cento, pari a 576 euro;
- colazioni: 1.000 euro;
- costi variabili camere: 864 euro;
- personale e organizzazione incrementali: 600 euro;
- utilizzo della sala e costi collegati: 250 euro.

Margine di contribuzione stimato:

5.760
meno 576
meno 1.000
meno 864
meno 600
meno 250
uguale 2.470 euro.

Scenario Domanda individuale

Il forecast indicava la possibilità di vendere:

- 18 camere il venerdì;
- 22 camere il sabato;
- tariffa media: 190 euro;
- ricavo camere: 7.600 euro.

Applicando un costo medio di distribuzione dell'11 per cento e costi variabili stimati in 720 euro, il margine atteso era:

7.600
meno 836
meno 720
uguale 6.044 euro.

Il confronto sembrava favorire nettamente la domanda individuale. Ma Luca introdusse l'elemento decisivo.

«Lo scenario individuale è una previsione. Il gruppo è una richiesta concreta.»

La direzione non poteva confrontare un valore certo con uno ipotetico come se avessero lo stesso grado di affidabilità.

Era necessario considerare:

- probabilità di raggiungere il volume previsto;
- rischio di cancellazioni;
- anticipo residuo;
- capacità di applicare le tariffe stimate;

- eventuale spesa accessoria del gruppo;
- valore commerciale della relazione;
- rischio che parte delle camere restasse invenduta.

Supponiamo che la direzione attribuisca allo scenario individuale una probabilità del 70 per cento.

Il calcolo non rappresentava un modello probabilistico completo, ma una simulazione prudenziale utile a confrontare una richiesta certa con una domanda ancora incerta.

Una valutazione semplificata del margine atteso potrebbe essere:

6.044 euro
moltiplicati per 70 per cento
uguale 4.230,80 euro.

Anche in questo caso il valore atteso rimarrebbe superiore al margine stimato del gruppo, pari a 2.470 euro.

Non si trattava di rifiutare tutti i gruppi nelle date forti. Si trattava di negoziare condizioni coerenti con il valore della capacità:

- tariffa più alta;
- riduzione delle gratuità;
- sala a pagamento;
- colazione valorizzata;
- deposito;
- condizioni di cancellazione più protettive;
- rilascio anticipato delle camere non confermate.

Il costo opportunità diventava così uno strumento negoziale, non soltanto un motivo per dire di no.

La categoria della camera modifica il confronto

Non tutte le camere disponibili sono intercambiabili.

Una suite, una camera familiare e una standard possono rispondere a domande diverse. La disponibilità complessiva dell'hotel può quindi nascondere scarsità specifiche.

Se rimangono dieci camere disponibili ma soltanto una è familiare, quella camera può avere un valore superiore rispetto a quanto suggerisca l'occupazione totale.

Accettare un upgrade gratuito o assegnare una categoria superiore per ragioni operative può impedire una vendita successiva.

Anche in questo caso, il costo non compare come uscita monetaria. Si manifesta come capacità alternativa sacrificata.

Gli upgrade possono essere strumenti efficaci per:

- migliorare l'esperienza;
- risolvere problemi di inventario;
- favorire la fidelizzazione;
- proteggere determinate categorie;
- sostenere azioni commerciali.

Devono però essere misurati. Un upgrade non è gratuito soltanto perché la camera superiore sarebbe rimasta vuota in quel momento. Se la categoria ha una domanda potenziale o se la scelta genera vincoli operativi, esiste un costo opportunità.

Il valore accessorio del cliente

Fino a questo punto, l'analisi ha considerato soprattutto la camera.

Alcuni clienti generano però ricavi rilevanti in altri reparti:

- ristorante;
- bar;

- spa;
- parcheggio;
- transfer;
- eventi;
- servizi business;
- attività ed esperienze.

Una prenotazione con margine camera inferiore può creare un contributo complessivo interessante se produce spesa accessoria redditizia.

Occorre però distinguere tra ricavo accessorio e margine accessorio.

Un cliente che spende 100 euro al ristorante non aggiunge automaticamente 100 euro al risultato. Da quel ricavo devono essere sottratti materie prime, personale incrementale, commissioni, consumi e altri costi rilevanti.

Il valore del soggiorno dovrebbe quindi essere osservato, quando possibile, in modo complessivo:

Margine della camera più margine dei servizi accessori.

Supponiamo che un cliente leisure prenoti una camera con un margine stimato di 110 euro e spenda 140 euro tra ristorante e spa.

Se il margine di contribuzione dei servizi è pari a 70 euro, il contributo complessivo del soggiorno sale a 180 euro.

Un cliente corporate con margine camera di 145 euro e nessuna spesa accessoria lascia invece 145 euro.

La prima prenotazione produce un valore complessivo superiore, pur avendo un margine camera inferiore.

Questo tipo di analisi richiede dati collegati. Se PMS, ristorante e spa non permettono di associare la spesa al soggiorno, il valore totale del cliente rimane difficile da osservare.

Le stime possono comunque iniziare per segmenti, senza pretendere una precisione individuale immediata.

Il valore futuro non deve diventare una giustificazione generica

Un cliente può tornare, prenotare direttamente, consigliare l'hotel o generare nuove opportunità.

Il valore nel tempo è reale, ma viene spesso invocato senza misurazione.

Una tariffa poco redditizia può essere giustificata con la possibilità di fidelizzare il cliente. Un evento con margine modesto può essere accettato per sviluppare la relazione. Un accordo corporate può essere mantenuto nella speranza di ottenere volumi futuri.

Queste scelte possono essere corrette. Devono però essere accompagnate da verifiche:

- il cliente è realmente tornato?
- ha prenotato direttamente?
- il segmento ha generato volumi successivi?
- il costo di acquisizione si è ridotto?
- la relazione ha prodotto margini adeguati?
- le condizioni iniziali sono state riviste?

Il valore futuro non può diventare un contenitore nel quale nascondere tutte le vendite che non producono abbastanza valore oggi.

Una decisione strategica deve avere un orizzonte, un obiettivo e un momento di verifica.

Una matrice per leggere la prenotazione

Dopo il confronto sul gruppo, Elena chiese a Luca e Sara di costruire una scheda sintetica per le decisioni più rilevanti.

Non doveva rallentare il lavoro quotidiano né richiedere un calcolo completo per ogni prenotazione. Doveva rendere visibili le variabili che fino a quel momento erano state distribuite tra reparti diversi.

La scheda comprendeva:

Ricavo lordo

Quanto paga il cliente prima dei costi commerciali.

Ricavo netto di distribuzione

Quanto rimane dopo commissioni, sconti, costi di pagamento e acquisizione direttamente attribuibili.

Durata del soggiorno

Quante notti vengono distribuiti i costi di arrivo, partenza e pulizia completa.

Numero degli occupanti

Quale carico generano colazioni, biancheria, amenities e servizi.

Servizi inclusi

Quali attività vengono erogate senza un prezzo separato.

Condizioni di cancellazione

Quale rischio di rilascio tardivo della capacità viene assunto.

Anticipo di prenotazione

Per quanto tempo la camera resterà vincolata e quanto è affidabile la previsione.

Carico operativo

Quali effetti produce su housekeeping, reception, cucina e altri reparti.

Margine di contribuzione

Quanto resta dopo i costi rilevanti della vendita.

Costo opportunità

Quale domanda alternativa può essere sacrificata.

Valore accessorio e futuro

Quali ulteriori margini o relazioni può generare il soggiorno, con ipotesi verificabili.

La scheda non trasformava la gestione in una somma di formule. Creava un linguaggio comune.

Il revenue manager poteva osservare il prezzo e la domanda.

La responsabile amministrativa poteva stimare costi e margine.

La direttrice poteva valutare capacità e conseguenze operative.

La governante poteva segnalare il carico reale delle configurazioni di soggiorno.

La decisione smetteva di appartenere a un solo reparto.

Le domande da portare nella propria struttura

Quando due camere vengono vendute allo stesso prezzo, lasciano davvero lo stesso ricavo netto?

Quali canali presentano il maggiore scarto tra ADR lordo e valore trattenuto?

Quanto incidono i soggiorni di una notte sul costo di pulizia, reception e lavanderia?

Il numero medio di ospiti per camera viene collegato ai costi dei servizi inclusi?

Le tariffe con colazione vengono valutate sul prezzo complessivo o sul margine?

Quali segmenti cancellano più spesso e con quale anticipo?

Le tariffe non rimborsabili vengono confrontate con quelle flessibili tenendo conto del rischio e dei tempi di incasso?

Gli accordi corporate e i gruppi occupano capacità in date ad alta domanda?

Le gratuità, gli upgrade e l'utilizzo degli spazi vengono valorizzati?

Le categorie di camera più scarse sono protette?

I ricavi accessori vengono analizzati in termini di margine?

Le ipotesi di fidelizzazione e valore futuro vengono verificate?

L'hotel distingue tra capacità inutilizzata e capacità scarsa?

Quali prenotazioni generano il miglior rapporto tra margine e capacità operativa assorbita?

Dalla camera al canale

Al termine della riunione, Marco tornò alle due prenotazioni da 160 euro.

Ora era chiaro perché il confronto basato soltanto sulla tariffa fosse incompleto.

La prima prenotazione distribuiva i costi di arrivo e partenza su tre notti, aveva un costo di acquisizione contenuto e richiedeva un carico operativo relativamente regolare.

La seconda combinava commissione, servizi inclusi, maggiore numero di occupanti, soggiorno breve e flessibilità di cancellazione.

Entrambe potevano avere un ruolo nella strategia commerciale dell'Hotel Aurora. Non avevano però lo stesso valore economico.

La camera venduta non era più soltanto una riga nel report del PMS. Era il punto nel quale si incontravano prezzo, domanda, distribuzione, operatività, rischio e capacità.

Tra tutte queste variabili, una meritava un approfondimento specifico.

Il canale non determinava soltanto il costo immediato della prenotazione. Influenzava la visibilità dell'hotel, l'accesso ai mercati, la dipendenza commerciale, le cancellazioni, i tempi di incasso e la relazione futura con il cliente.

Per anni, il confronto era stato ridotto a una contrapposizione semplice: prenotazione diretta contro prenotazione intermediata.

La realtà economica era più complessa.

Anche il diretto aveva un costo.

Anche una commissione elevata poteva generare valore, se portava domanda realmente aggiuntiva.

La domanda da affrontare non era quale canale fosse migliore in assoluto.

Era quanto costasse acquisire ciascun cliente e quale valore quella domanda lasciasse all'hotel.

CAPITOLO 4

La distribuzione ha un costo

La discussione iniziò con una proposta apparentemente semplice.

«Dobbiamo ridurre le OTA», disse Marco Rinaldi. «Stiamo lasciando troppo denaro alle commissioni.»

Sul tavolo c'era il report del mese precedente. La voce relativa ai costi di intermediazione era cresciuta in modo evidente e, dopo l'analisi svolta nei capitoli precedenti, nessuno poteva più considerarla un dettaglio commerciale.

Luca Serra non contestò il problema.

«La dipendenza è aumentata», disse. «Ma ridurre le OTA non significa automaticamente migliorare il margine.»

Marco sollevò lo sguardo.

«Una prenotazione diretta ci costa meno di una prenotazione con il 18 per cento di commissione.»

«Può costare meno. Non sempre.»

Sara Conti aprì un secondo prospetto.

«Dipende da come arriva la prenotazione diretta. Un cliente abituale che entra nel sito digitando il nome dell'hotel ha un costo di acquisizione molto contenuto. Un cliente ottenuto attraverso una campagna a pagamento, uno sconto dedicato e un programma di fidelizzazione può avere un costo più vicino a quello di un intermediario di quanto sembri.»

Il confronto tra prenotazioni dirette e intermedie viene spesso rappresentato come una scelta tra un canale costoso e uno gratuito.

È una rappresentazione intuitiva, ma incompleta.

Le OTA mostrano il proprio costo in modo evidente: applicano una commissione o trattengono una parte del prezzo. Il costo del diretto è invece distribuito tra diverse voci e può diventare meno visibile:

- sito;
- booking engine;
- campagne pubblicitarie;
- consulenza digitale;
- produzione di contenuti;
- strumenti di CRM;
- programmi fedeltà;
- sconti riservati;
- commissioni di pagamento;
- personale commerciale;
- costi tecnologici;
- promozioni dedicate;
- gestione delle richieste.

La prenotazione diretta resta spesso molto conveniente, soprattutto quando nasce da notorietà, reputazione, clientela ricorrente o domanda organica. Ma il suo costo non può essere dato per nullo.

Allo stesso modo, una prenotazione intermediata non deve essere giudicata soltanto dalla percentuale di commissione. Un canale può consentire all'hotel di raggiungere mercati, clienti e periodi di domanda che non avrebbe saputo coprire autonomamente.

La domanda economicamente corretta non è quale canale costi meno in assoluto.

È quale costo di acquisizione l'hotel sostiene per ottenere una determinata domanda e quale valore quella domanda produce.

Il costo nominale e il costo effettivo

Una commissione del 18 per cento sembra offrire un dato preciso. Su una camera venduta a 200 euro, il costo nominale è pari a 36 euro.

Il ricavo residuo è quindi 164 euro, prima dei costi del soggiorno.

Nella pratica, tuttavia, il costo effettivo può essere superiore.

La prenotazione potrebbe essere stata generata all'interno di un programma che richiede uno sconto aggiuntivo. Potrebbe prevedere una promozione mobile, una tariffa riservata agli iscritti o una maggiore commissione in cambio di visibilità. Potrebbero esserci costi di pagamento, condizioni di rimborso o differenze tra il prezzo pubblicato e quello realmente riconosciuto all'hotel.

Supponiamo che la camera venga venduta a 200 euro, ma che per partecipare a un programma promozionale l'hotel applichi uno sconto del 10 per cento.

Il prezzo effettivo scende a 180 euro.

Su quei 180 euro viene calcolata una commissione del 18 per cento, pari a 32,40 euro.

L'hotel trattiene 147,60 euro.

Rispetto al prezzo iniziale di 200 euro, la riduzione complessiva è di 52,40 euro, pari al 26,2 per cento.

La commissione nominale resta del 18 per cento. Il costo economico complessivo della combinazione tra sconto e intermediazione è più alto.

Per comprendere il reale costo del canale occorre quindi considerare:

- commissione;
- sconti richiesti;
- programmi promozionali;
- contributi di visibilità;
- costo del pagamento;
- eventuali differenze di trattamento fiscale o amministrativo;
- costo delle cancellazioni;
- tempi di incasso;
- lavoro necessario per gestire il canale.

L'analisi non deve trasformarsi in un esercizio eccessivamente complesso. Deve però evitare di fermarsi alla percentuale più visibile.

Anche il diretto deve essere misurato

Luca mostrò tre prenotazioni con lo stesso ricavo lordo: 1.000 euro.

La prima proveniva da un'OTA.

La seconda era stata generata da una campagna digitale.

La terza era una prenotazione effettuata direttamente da un cliente ricorrente.

Nel report commerciale, tutte e tre producevano 1.000 euro di ricavi camera.

Prenotazione OTA

Ipotesi:

- ricavo lordo: 1.000 euro;
- commissione: 18 per cento, pari a 180 euro;
- programma di visibilità: 50 euro;
- ricavo dopo i costi commerciali: 770 euro.

Prenotazione diretta da campagna digitale

Ipotesi:

- ricavo lordo: 1.000 euro;
- costo pubblicitario attribuito: 105 euro;
- booking engine e strumenti tecnologici attribuiti: 20 euro;
- commissione di pagamento: 22 euro;
- sconto riservato al diretto: 50 euro;
- ricavo dopo i costi commerciali: 803 euro.

Prenotazione diretta organica o da cliente ricorrente

Ipotesi:

- ricavo lordo: 1.000 euro;
- commissione di pagamento: 22 euro;
- quota attribuibile a booking engine, CRM e tecnologia: 15 euro;
- ricavo dopo i costi commerciali: 963 euro.

Il confronto mostrava tre risultati differenti.

La prenotazione diretta organica era nettamente più conveniente.

La prenotazione generata dalla campagna diretta lasciava un valore superiore rispetto all'OTA, ma la differenza era molto più contenuta di quanto avrebbe suggerito il semplice confronto tra commissione e assenza di commissione.

Il punto non era ridimensionare il valore del diretto. Era distinguere le diverse forme di diretto.

Un cliente abituale che prenota spontaneamente non ha lo stesso costo di un cliente acquisito attraverso una campagna competitiva. Se le due prenotazioni vengono aggregate, il costo medio può nascondere differenze importanti.

Per questo il costo di acquisizione dovrebbe essere analizzato almeno per principali fonti:

- diretto organico;
- cliente ricorrente;
- campagne a pagamento;
- metasearch;
- e-mail marketing;
- accordi corporate;
- OTA;
- tour operator;
- gruppi;
- agenzie;
- altri intermediari.

Non serve creare una tassonomia ingestibile. Serve evitare che il termine "diretto" venga utilizzato come se descrivesse un'unica realtà economica.

Il diretto a ogni costo non è una strategia

Marco osservò i risultati della campagna.

«Resta comunque meglio dell'OTA.»

«In questo esempio sì», disse Sara. «Ma dobbiamo verificare anche l'incrementalità.»

L'incrementalità indica quanta parte della domanda acquisita è realmente aggiuntiva rispetto a quella che l'hotel avrebbe ottenuto comunque.

Supponiamo che una campagna pubblicitaria venga mostrata a un cliente che stava già cercando l'Hotel Aurora per nome e che avrebbe prenotato direttamente senza incentivo. La campagna può attribuirsi la conversione, ma non ha necessariamente creato nuova domanda. Potrebbe aver semplicemente intercettato una prenotazione già probabile.

Allo stesso modo, uno sconto riservato al canale diretto può trasferire una prenotazione dall'OTA al sito. Questo trasferimento può ridurre il costo distributivo, ma lo sconto concesso deve essere confrontato con la commissione evitata.

Se l'OTA costa il 18 per cento e il sito offre uno sconto del 15 per cento, il risparmio potenziale è molto più limitato di quanto sembri. Aggiungendo pagamento, tecnologia e marketing, la differenza potrebbe diventare minima.

La scelta può restare strategicamente corretta per ragioni di relazione con il cliente, disponibilità dei dati, possibilità di fidelizzazione e maggiore controllo dell'esperienza. Ma deve essere giudicata sulla base del valore reale.

Inseguire il diretto senza misurare il costo può produrre tre effetti:

1. aumentare le spese pubblicitarie più rapidamente del margine;
2. concedere sconti che assorbono gran parte della commissione evitata;
3. attribuire alle campagne prenotazioni che sarebbero arrivate comunque.

Il diretto è un obiettivo importante. Non deve diventare un principio sottratto all'analisi economica.

Le OTA non portano soltanto prenotazioni

Le OTA svolgono una funzione commerciale che va oltre la singola transazione.

Offrono visibilità, accesso a mercati internazionali, fiducia, strumenti di confronto, traduzione dei contenuti, sistemi di pagamento e una base di utenti che l'hotel indipendente difficilmente potrebbe costruire da solo.

Questi elementi spiegano il costo dell'intermediazione. Non dimostrano che ogni livello di commissione sia conveniente, ma aiutano a comprendere perché il confronto non possa essere ridotto a una percentuale.

Una prenotazione intermediata può creare valore quando:

- raggiunge un cliente che l'hotel non avrebbe acquisito direttamente;
- riempie date deboli;
- porta domanda da mercati lontani;
- riduce il costo necessario per generare visibilità;
- produce soggiorni lunghi;
- genera ricavi accessori;
- favorisce una futura relazione diretta;
- contribuisce a distribuire il rischio commerciale.

Può distruggere valore quando:

- sostituisce domanda diretta già disponibile;
- viene acquisita attraverso programmi troppo costosi;
- occupa capacità in date di forte domanda;

- presenta elevata cancellazione;
- richiede sconti cumulati;
- concentra volumi poco redditizi;
- aumenta la dipendenza da un singolo intermediario.

Il problema non è la presenza dell'OTA. È l'assenza di una strategia che distingua quando il canale genera domanda utile e quando assorbe domanda che l'hotel avrebbe potuto acquisire in modo più conveniente.

Il costo cambia nel corso dell'anno

Un canale può essere economicamente utile in un periodo e meno conveniente in un altro.

Durante una fase di bassa domanda, una commissione elevata può essere accettabile se la camera sarebbe rimasta vuota e il margine dopo i costi è positivo.

Durante un evento cittadino, la stessa commissione può rappresentare un costo evitabile se l'hotel dispone già di domanda diretta sufficiente.

La distribuzione dovrebbe quindi essere gestita in relazione a:

- domanda prevista;
- capacità residua;
- anticipo;
- segmento;
- tipologia di camera;
- giorno della settimana;
- durata del soggiorno;
- costo opportunità;

- rischio di cancellazione.

La stessa OTA può produrre risultati differenti in base al mercato di origine, al dispositivo utilizzato, alla tariffa, alla finestra di prenotazione e alle condizioni promozionali.

Un costo medio annuale del canale è utile per osservare la tendenza complessiva. Non è sufficiente per decidere quali disponibilità aprire domani o quale promozione approvare per il prossimo mese.

La gestione deve scendere a un livello abbastanza dettagliato da distinguere i comportamenti economicamente diversi, senza creare un sistema impossibile da mantenere.

Tour operator, corporate e gruppi

Le tariffe nette dei tour operator, gli accordi corporate e le richieste di gruppo non possono essere giudicati soltanto dal prezzo. Devono essere letti insieme a date occupate, volumi reali, gratuità, servizi inclusi, condizioni di rilascio, lavoro amministrativo, concentrazione di arrivi e partenze e alternative sacrificate.

Una tariffa contenuta può essere utile nei periodi deboli e diventare insufficiente nelle date compresse. Le condizioni contrattuali devono quindi proteggere la capacità attraverso blackout, revisioni periodiche, contingenti, depositi, servizi valorizzati separatamente e regole di cancellazione coerenti.

La trattativa dovrebbe partire dal margine minimo e dal valore della capacità, non soltanto da una tariffa minima.

Il costo del tempo di incasso

Due canali possono produrre lo stesso margine economico e un effetto finanziario diverso.

Una prenotazione prepagata genera cassa prima del soggiorno.

Una vendita corporate può essere incassata dopo trenta, sessanta o novanta giorni.

Un intermediario può riconoscere il pagamento secondo scadenze specifiche.

Un tour operator può richiedere condizioni di credito o generare contestazioni amministrative.

Il tempo di incasso ha un costo.

L'hotel deve finanziare personale, fornitori, utenze e servizi anche quando il ricavo non è ancora entrato sul conto corrente. Più lunga è la dilazione, maggiore può essere il fabbisogno finanziario.

Questo non significa che ogni vendita differita sia negativa. Il credito commerciale può sostenere relazioni importanti. Deve però essere incluso nella lettura.

Quando due canali generano margini simili, la velocità e l'affidabilità dell'incasso possono diventare elementi decisivi.

La distribuzione non riguarda quindi soltanto il conto economico. Influenza anche il capitale circolante e la liquidità.

Cancellazioni e no-show per canale

Un canale con costo nominale basso può risultare meno conveniente se produce molte cancellazioni tardive.

Un canale più costoso può generare prenotazioni stabili o prepagate che riducono il rischio.

Per confrontare correttamente i canali, l'Hotel Aurora iniziò a osservare:

- tasso di cancellazione;
- anticipo medio della cancellazione;

- quota di camere rivendute;
- no-show;
- valore delle penali incassate;
- differenza tra occupazione prenotata ed effettiva;
- costo del nuovo riempimento della camera.

Supponiamo che due canali producano ciascuno 100.000 euro di prenotazioni lorde.

Il primo ha un costo commerciale del 12 per cento e un tasso di cancellazione tardiva del 18 per cento.

Il secondo ha un costo del 17 per cento e un tasso di cancellazione tardiva del 6 per cento.

Se le camere cancellate non vengono rivendute, il primo canale può produrre un valore effettivo inferiore nonostante il costo nominale più basso.

L'analisi deve considerare il ricavo soggiornato, non soltanto il valore inizialmente prenotato.

Il valore del cliente dopo la prima prenotazione

Una prenotazione intermediata può diventare l'inizio di una relazione diretta.

Il cliente conosce l'hotel attraverso l'OTA, soggiorna, vive un'esperienza positiva e successivamente prenota sul sito.

In questo caso, la commissione iniziale può essere interpretata come un costo di acquisizione.

Ma il passaggio non avviene automaticamente.

L'hotel deve creare le condizioni perché il cliente riconosca il valore del rapporto diretto:

- qualità dell'esperienza;

- chiarezza delle condizioni;
- comunicazione successiva;
- vantaggi coerenti;
- semplicità di prenotazione;
- conoscenza delle preferenze;
- rispetto della normativa e del consenso;
- capacità di mantenere la relazione.

Anche il valore futuro deve essere misurato.

Quanti clienti acquisiti attraverso un intermediario tornano?

Quanti prenotano direttamente?

Dopo quanto tempo?

Con quale margine?

Qual è il costo delle iniziative di fidelizzazione?

Senza queste informazioni, il valore futuro rischia di rimanere una giustificazione teorica.

Una lettura per portafoglio

Alla fine della riunione, Sara propose di smettere di classificare i canali come semplicemente buoni o cattivi.

«Dovremmo trattarli come un portafoglio», disse.

Ogni canale svolgeva una funzione:

- alcuni garantivano visibilità;
- altri portavano domanda stabile;
- altri ancora servivano mercati specifici;
- il diretto proteggeva margine e relazione;
- i gruppi riducevano l'incertezza;

- il corporate distribuiva il volume nei giorni feriali;
- gli intermediari internazionali raggiungevano clienti difficili da acquisire.

Il portafoglio doveva però essere governato.

Una dipendenza eccessiva da un solo canale aumentava il rischio commerciale e riduceva il potere negoziale dell'hotel.

Una frammentazione estrema aumentava complessità, costi tecnologici e difficoltà di controllo.

L'obiettivo non era eliminare l'intermediazione, ma scegliere consapevolmente:

- quale domanda acquistare;
- a quale costo;
- in quali periodi;
- con quali condizioni;
- con quale margine;
- con quale rischio;
- con quale possibilità di relazione futura.

Le domande da rivolgere all'organizzazione

Qual è il costo totale di acquisizione per ciascun canale?

Nel calcolo includiamo sconti, advertising, tecnologia, pagamenti e personale?

Distinguiamo il diretto organico dal diretto generato da campagne?

Le campagne vengono valutate sul fatturato o sul margine?

Quanto della domanda prodotta è realmente incrementale?

Quale parte delle prenotazioni avrebbe raggiunto comunque l'hotel?

Gli sconti diretti sono inferiori alla commissione evitata?

Conosciamo cancellazioni, no-show e permanenza media per canale?

Quali canali occupano le date ad alta domanda?

I contratti corporate vengono rivisti in base al valore delle date?

Tour operator e gruppi vengono analizzati considerando gratuità, spazi e servizi?

Quanto tempo trascorre tra soggiorno e incasso?

Quali canali producono più lavoro amministrativo?

I clienti acquisiti attraverso intermediari tornano e prenotano direttamente?

Quanto dipende il fatturato da un singolo partner?

Il mix distributivo è il risultato di una scelta o la conseguenza delle disponibilità aperte nel tempo?

Dal costo di acquisizione al valore dei reparti

Marco tornò alla proposta iniziale.

Ridurre la dipendenza dalle OTA rimaneva un obiettivo sensato. Ma la direzione ora sapeva che non poteva essere perseguito limitandosi a spostare budget verso il diretto o a concedere sconti più aggressivi.

Serviva una lettura più completa.

Una prenotazione diretta poteva avere un costo molto contenuto oppure richiedere un investimento rilevante.

Una prenotazione OTA poteva assorbire una parte consistente del prezzo oppure portare domanda realmente aggiuntiva.

Un contratto corporate poteva offrire stabilità o occupare capacità preziosa a condizioni insufficienti.

Un gruppo poteva ridurre il rischio di invenduto oppure generare un carico operativo che la sola tariffa non mostrava.

Il canale non era un'etichetta. Era una combinazione di costo, domanda, rischio, condizioni e potere negoziale.

La stessa disciplina applicata alla distribuzione doveva ora essere estesa alle attività che spesso vengono considerate un complemento naturale del soggiorno.

Colazione, ristorante, bar, eventi, spa e servizi accessori producevano fatturato. Impegnavano però personale, spazi, attrezzature e capacità organizzativa.

Anche in quei reparti il volume poteva essere scambiato per valore.

E anche lì il ricavo raccontava soltanto l'inizio della storia.

CAPITOLO 5

I reparti che lavorano senza creare abbastanza valore

Andrea Bassi arrivò alla riunione con un numero che, almeno a una prima lettura, sembrava non lasciare spazio a dubbi.

Il fatturato food and beverage dell'Hotel Aurora era cresciuto del 14 per cento rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente.

Il ristorante aveva servito più coperti. Il bar aveva registrato un aumento delle consumazioni. Le sale meeting erano state utilizzate con maggiore frequenza e, in alcune giornate, la colazione aveva superato livelli che fino a pochi mesi prima sarebbero stati considerati eccezionali.

«Il reparto ha lavorato molto», disse Andrea.

Nessuno poteva contestarlo.

Per diverse settimane, cucina e sala avevano gestito eventi, gruppi, colazioni ad alta affluenza e richieste fuori standard. Il personale aveva coperto turni aggiuntivi. Gli acquisti erano aumentati. Alcune forniture erano state ordinate con poco anticipo per adattarsi alle modifiche dei clienti e, in più di un'occasione, Andrea aveva dovuto riorganizzare il servizio mentre l'evento era già in preparazione.

Marco Rinaldi osservò il confronto dei ricavi.

«Quattordici per cento in più è un buon risultato.»

Sara Conti fece scorrere il prospetto fino alla riga successiva.

Il margine del reparto era cresciuto di meno del 2 per cento.

Il fatturato aveva superato i livelli dell'anno precedente. L'attività era aumentata. Il valore rimasto dopo materie prime, personale incrementale, commissioni, allestimenti, sprechi e servizi inclusi era invece quasi invariato.

Andrea rimase qualche secondo in silenzio.

«Stai dicendo che tutto il lavoro aggiuntivo non ha prodotto risultato?»

«Ha prodotto un risultato», rispose Sara. «Ma molto inferiore a quello che suggerisce la crescita dei ricavi.»

La differenza era la stessa che l'Hotel Aurora aveva già iniziato a riconoscere nelle camere e nei canali di distribuzione.

Un reparto può vendere di più senza trattenere una parte proporzionata del valore generato.

Il fatturato segnala il livello dell'attività. Dice che il mercato ha risposto, che il reparto ha servito più clienti, che l'organizzazione ha prodotto più servizi.

Non dice, da solo, quanto sia rimasto.

Un ristorante può aumentare i ricavi attraverso menu complessi, sconti, gruppi e aperture prolungate, mentre il costo del personale e delle materie prime cresce più rapidamente.

Un evento può produrre una fattura rilevante e lasciare un margine modesto dopo aver considerato commissioni, gratuità, allestimenti, ore aggiuntive e utilizzo degli spazi.

Una spa può registrare molti trattamenti, ma concentrare le prenotazioni in fasce che richiedono personale supplementare o impediscono di vendere servizi più remunerativi.

Persino la colazione, che spesso viene percepita come un naturale completamento della camera, può assorbire una parte significativa del ricavo quando è inclusa nella tariffa e quando il numero dei coperti supera la capacità ordinaria.

Il problema non consiste nel pretendere che ogni servizio debba generare il massimo margine diretto.

Alcuni reparti hanno una funzione più ampia. Contribuiscono al posizionamento, all'esperienza del cliente, alla reputazione e alla capacità dell'hotel di vendere le camere.

Il punto è un altro.

Una scelta strategica dovrebbe essere consapevole.

Mantenere un servizio con redditività diretta contenuta perché rafforza l'offerta può essere corretto.

Non sapere che quel servizio assorbe più risorse del valore prodotto significa invece rinunciare alla possibilità di governarlo.

Sara tornò al prospetto.

Nel ristorante, il ricavo lordo veniva progressivamente assorbito dalle materie prime, dalle bevande, dal personale collegato al servizio, dalle commissioni, dalla lavanderia, dai materiali di consumo, dagli allestimenti, dalle pulizie, dagli sprechi e dagli acquisti urgenti.

Il valore residuo doveva poi contribuire a coprire il personale stabile, gli spazi, le attrezzature, la manutenzione e una parte dei costi generali della struttura.

Questo non significava che ogni reparto dovesse sostenere da solo una quota completa di tutti i costi dell'hotel.

Attribuire in modo arbitrario al ristorante una parte della direzione, dell'amministrazione, della struttura e degli ammortamenti avrebbe potuto produrre una rappresentazione altrettanto distorta.

La domanda gestionale era più precisa.

Quanto margine produce il reparto prima dei costi comuni?

Quale capacità utilizza?

Quali costi aumenta direttamente?

Quale funzione svolge per l'hotel?

Quali alternative esistono per le risorse che assorbe?

L'evento che sembrava valere dodicimila euro

Il principale incremento di fatturato del mese proveniva da un evento aziendale.

La fattura complessiva ammontava a 12.000 euro.

Il cliente aveva acquistato l'uso della sala principale, un welcome coffee, il pranzo, due pause, le attrezzature audiovisive, un allestimento personalizzato e alcune camere per gli organizzatori.

Nel report commerciale, l'evento appariva come una vendita importante.

Andrea mostrò il preventivo.

«Il prezzo era competitivo, ma non basso. Abbiamo chiuso bene la trattativa.»

Sara iniziò a ricostruire ciò che era accaduto dopo la firma.

Il food and beverage utilizzato per l'evento era costato 3.300 euro. Il personale aggiuntivo, comprese preparazione, servizio e smontaggio, aveva generato 2.400 euro. Allestimenti e fornitori esterni erano costati 1.100 euro. Pulizie, vigilanza e supporto tecnico incrementali ammontavano a 450 euro. L'intermediario che aveva segnalato il cliente aveva ricevuto una commissione di 600 euro.

Dai 12.000 euro iniziali rimanevano quindi 4.150 euro prima di considerare il valore degli spazi utilizzati.

L'evento aveva prodotto un contributo positivo.

Non era una vendita in perdita.

Tuttavia, la sala era stata concessa senza un prezzo separato. Nella stessa data, l'Hotel Aurora aveva ricevuto una richiesta per un meeting più piccolo che avrebbe generato 1.200 euro di margine stimato attraverso l'affitto dello spazio e un servizio molto più semplice.

Le due iniziative non erano compatibili.

Il costo opportunità della sala era quindi pari, nelle ipotesi considerate, a 1.200 euro.

L'evento conservava un margine incrementale di 4.150 euro. Confrontandolo con i 1.200 euro della migliore alternativa sacrificata, il vantaggio economico differenziale della scelta era pari a 2.950 euro.

Marco osservò il calcolo.

«Quindi l'evento non era conveniente?»

«Non è questo che stiamo dicendo», rispose Sara. «L'evento ha prodotto 4.150 euro di margine incrementale. I 2.950 euro misurano invece il vantaggio differenziale rispetto all'alternativa alla quale abbiamo rinunciato. E, in ogni caso, non valeva dodicimila euro soltanto perché quella era la cifra della fattura.»

La distinzione non era accademica.

L'evento poteva essere interessante per il rapporto con il cliente, per la possibilità di generare attività futura, per la visibilità o perché aveva contribuito alla vendita delle camere.

Ma quei benefici dovevano essere verificati.

Se lo stesso cliente avesse richiesto un evento identico in una giornata nella quale la sala sarebbe rimasta vuota, il costo opportunità sarebbe stato quasi nullo.

Se invece avesse occupato la sala in un periodo nel quale esisteva una domanda alternativa più redditizia, il prezzo avrebbe dovuto riflettere quella scarsità.

Il valore dell'evento dipendeva quindi non soltanto da ciò che veniva venduto, ma anche dal momento e dalla capacità impegnata.

Andrea rilesse il preventivo.

La sala compariva tra i servizi inclusi. L'allestimento era stato descritto in modo generico. Le revisioni del menu non avevano generato un supplemento. Alcune richieste tecniche erano state definite soltanto pochi giorni prima.

«Il problema non è stato il prezzo iniziale», disse. «È che abbiamo continuato ad aggiungere condizioni senza aggiornare il valore complessivo.»

Elena annuì.

«Ed è esattamente qui che nasce il margine. Non quando chiudiamo il conto economico. Quando costruiamo l'offerta.»

Lo stesso food cost può nascondere due economie diverse

Il ristorante presentava un problema simile.

Andrea era abituato a osservare il food cost, cioè il rapporto tra il costo delle materie prime e il prezzo di vendita.

Un piatto venduto a 30 euro con materie prime per 9 euro aveva un food cost del 30 per cento.

Il dato era corretto.

Non descriveva però tutto ciò che il piatto richiedeva.

Nel menu dell'Hotel Aurora erano presenti due proposte con lo stesso prezzo e lo stesso costo delle materie prime.

La prima utilizzava ingredienti presenti in diverse preparazioni, richiedeva una lavorazione standardizzata e poteva essere completata rapidamente anche nelle serate più intense.

La seconda richiedeva un ingrediente acquistato appositamente, una preparazione lunga, un impiattamento complesso e la presenza di una persona esperta in un momento nel quale la cucina era già sotto pressione.

Il margine dopo le materie prime era identico.

La capacità assorbita no.

Nelle serate deboli, la differenza poteva sembrare poco importante.

Nelle serate di forte domanda, il secondo piatto rallentava la produzione, aumentava il rischio di errori e riduceva il numero di coperti che la cucina riusciva a gestire con la stessa squadra.

Il prezzo e il food cost non erano sbagliati.

Erano incompleti.

Per questo il menu doveva essere osservato almeno attraverso tre dimensioni: popolarità, margine e complessità operativa.

Un piatto molto richiesto e con buon margine era normalmente prezioso.

Un piatto poco richiesto e complesso poteva generare acquisti specifici, sprechi e lavoro non remunerato in modo adeguato.

Un piatto con margine unitario leggermente più basso poteva rimanere interessante se era semplice, veloce e capace di sostenere il volume senza creare congestione.

L'obiettivo non era eliminare la creatività.

Era evitare che la complessità venisse concessa gratuitamente.

Il costo che non arriva mai al tavolo

Una parte del margine si perdeva prima ancora che il cliente ordinasse.

Gli acquisti alimentari non coincidevano con il costo delle porzioni effettivamente vendute.

Tra l'ingresso della merce e il servizio potevano verificarsi scarti di lavorazione, deterioramento, errori di conservazione, sovrapproduzione, buffet non consumati, porzioni non standard, omaggi e consumi non registrati.

Su una singola giornata, l'effetto appariva limitato.

Su un mese, diventava significativo.

Se il reparto acquistava materie prime per 40.000 euro e il 5 per cento non produceva alcun ricavo, il costo era pari a 2.000 euro.

Ridurre lo spreco di due punti percentuali avrebbe liberato 800 euro al mese senza aumentare il fatturato.

Su base annua, il beneficio avrebbe raggiunto 9.600 euro.

L'esempio colpì Marco più di altri.

L'hotel era abituato a cercare nuove vendite per migliorare il risultato. In questo caso, la crescita arrivava da una migliore capacità di trasformare gli acquisti in servizi effettivamente venduti.

Non servivano più coperti.

Serviva perdere meno valore tra il magazzino e il cliente.

Il costo nascosto della colazione inclusa

La colazione occupava una posizione particolare.

Poteva essere venduta separatamente, inclusa nella tariffa o considerata parte integrante del posizionamento dell'hotel.

Quando era inclusa, il PMS registrava il ricavo nella camera, mentre il reparto food and beverage sosteneva il costo.

Una camera venduta a 180 euro con colazione inclusa produceva quindi 180 euro di ricavi camere, ma una parte di quel valore veniva assorbita dalla preparazione e dall'erogazione del servizio.

Senza una lettura condivisa, la redditività delle camere appariva più alta e quella del food and beverage più bassa.

Il problema non richiedeva necessariamente complessi trasferimenti contabili.

Era però necessario stimare il costo del servizio incluso e farlo entrare nelle decisioni tariffarie.

Anche in questo caso, il costo non cresceva in modo lineare.

L'Hotel Aurora poteva gestire fino a 65 coperti con due addetti.

Con 40 coperti, la struttura sosteneva comunque il costo dell'apertura, del buffet, delle pulizie e del personale minimo. Il costo medio per ospite risultava relativamente elevato perché le risorse di base venivano distribuite su pochi clienti.

Con 60 coperti, la stessa squadra riusciva a gestire il servizio e il costo medio poteva diminuire.

A 80 coperti, però, era necessario un terzo addetto. Aumentavano la produzione, il reintegro del buffet, la pressione sulla sala e la probabilità di spreco.

Il costo complessivo saliva per gradino.

Non era corretto attribuire l'intero costo del terzo addetto all'ospite numero 66.

Era altrettanto scorretto ignorare che il blocco di domanda che portava i coperti da 60 a 80 attivava una nuova configurazione operativa.

Per questo una promozione con colazione inclusa poteva essere interessante quando portava il servizio da 45 a 55 coperti e molto meno conveniente quando spingeva il reparto oltre la soglia.

La stessa offerta poteva produrre un margine diverso in due giornate consecutive.

Il costo dipendeva dalla capacità residua.

Alla complessità si aggiungeva l'incertezza.

La colazione doveva essere preparata prima di conoscere con precisione il consumo effettivo. Il numero degli ospiti era noto, ma non tutti avrebbero utilizzato il servizio. Le preferenze cambiavano. Alcuni prodotti dovevano essere disponibili anche quando sarebbero stati consumati soltanto in parte.

Preparare troppo aumentava lo spreco.

Preparare troppo poco riduceva la qualità e costringeva il personale a intervenire in urgenza.

Il forecast delle camere poteva quindi migliorare anche la gestione della colazione, soprattutto quando veniva arricchito con informazioni su segmenti, gruppi, trattamenti acquistati, orari di partenza e comportamenti storici.

Non si trattava di prevedere ogni singolo croissant.

Si trattava di ridurre sistematicamente la distanza tra ciò che veniva prodotto e ciò che veniva realmente consumato.

Il reparto non vive isolato dal resto dell'hotel

Il ristorante dell'Hotel Aurora era aperto anche alla clientela esterna.

Questa scelta ampliava il mercato e permetteva di utilizzare il reparto oltre la domanda prodotta dalle camere.

Allo stesso tempo, creava effetti sull'intera struttura.

La clientela esterna occupava parcheggi, aumentava la pressione sulla cucina e richiedeva orari più lunghi. In alcune serate, il personale faticava a mantenere lo stesso livello di attenzione verso gli ospiti dell'hotel.

Un ristorante apparentemente profittevole poteva quindi produrre conseguenze negative sull'esperienza delle camere.

Il contrario era altrettanto possibile.

Un ristorante con margine diretto modesto poteva aiutare l'hotel a vendere soggiorni, eventi e pacchetti.

La frase "il ristorante serve all'hotel" non era però sufficiente.

Serviva a quali clienti?

In quali periodi?

Quanto incideva sulla scelta della struttura?

Permetteva davvero di sostenere un ADR più elevato?

Generava prenotazioni o rappresentava soltanto un costo considerato inevitabile?

Le risposte potevano giustificare un margine diretto contenuto.

Ma dovevano essere misurabili.

Il tempo come capacità

Nel bar e nella spa la risorsa più scarsa non era sempre lo spazio.

Era il tempo.

Un'apertura prolungata del bar poteva generare ricavi aggiuntivi e lasciare comunque un contributo modesto dopo personale, consumi e maggiorazioni.

L'Hotel Aurora aveva esteso l'orario di due ore in alcune serate.

In quella fascia produceva mediamente 280 euro di ricavi. Il costo delle bevande era pari a 75 euro, il personale incrementale a 110 euro e pulizie e consumi a 20 euro.

Rimanevano 75 euro.

Il contributo era positivo.

La direzione doveva però capire se fosse stabile, se richiedesse una diversa organizzazione dei turni o se compromettesse il servizio del giorno successivo.

La risposta non era necessariamente chiudere il bar.

Poteva consistere nel differenziare gli orari per giorno, ridurre l'offerta nelle fasce deboli o concentrare il servizio nei periodi con domanda sufficiente.

Nella spa, il tempo degli operatori e delle cabine aveva un valore simile.

Un trattamento venduto a 90 euro poteva lasciare un buon margine. Se però occupava una fascia nella quale esisteva una domanda per un servizio con margine superiore, il valore della vendita cambiava.

Il numero dei trattamenti non bastava.

Serviva conoscere il margine per ora, la distribuzione della domanda e la capacità alternativa sacrificata.

Quando il pacchetto nasconde il costo dei servizi

I pacchetti rendevano ancora più difficile separare il valore dei reparti.

Una sola tariffa poteva includere pernottamento, colazione, cena, accesso alla spa, parcheggio e late check-out.

Dal punto di vista del cliente, l'offerta appariva semplice.

Dal punto di vista dell'hotel, conteneva più attività, più capacità e più costi.

L'Hotel Aurora proponeva un pacchetto per due persone a 320 euro.

Sara ricostruì una configurazione media.

Distribuzione e pagamento assorbivano 32 euro. La camera e i servizi direttamente variabili ne richiedevano 24. Le colazioni costavano 16 euro, la cena 58, l'accesso alla spa 18 e il personale incrementale legato all'insieme dei servizi altri 22 euro.

Il margine di contribuzione era pari a 150 euro.

Il pacchetto produceva quindi un risultato interessante.

Tuttavia, il dato poteva cambiare se l'accesso alla spa occupava una fascia già satura o se la camera veniva venduta in una data nella quale avrebbe trovato domanda a una tariffa superiore senza servizi inclusi.

Il prezzo complessivo non era sufficiente.

Serviva una logica capace di attribuire almeno una stima del costo e della capacità assorbita da ogni componente.

Non per trasformare il pacchetto in un insieme di prezzi di listino.

Per comprendere se la combinazione stesse generando più valore di quanto ne sacrificasse.

Gratuito per il cliente non significa gratuito per l'hotel

Parcheggio, late check-out, transfer, upgrade e welcome drink venivano spesso descritti come servizi gratuiti.

Erano gratuiti per il cliente perché non avevano un prezzo separato.

Per l'hotel potevano avere costi molto diversi.

Un posto auto inutilizzato aveva un costo incrementale quasi nullo.

In una giornata di piena capacità, concederlo gratuitamente poteva impedire una vendita.

Un late check-out poteva essere facile da gestire quando gli arrivi erano pochi.

In una giornata di turnover elevato poteva ritardare le pulizie e la disponibilità della camera.

Un upgrade poteva migliorare l'esperienza senza costo opportunità quando le categorie superiori erano abbondanti.

Poteva diventare oneroso quando l'ultima suite disponibile avrebbe avuto una domanda propria.

Il costo del servizio dipendeva quindi non soltanto dal suo consumo materiale, ma anche dalla capacità sacrificata.

Per questo le regole rigide erano spesso meno efficaci di criteri decisionali chiari.

La complessità che nessuno fattura

Gli eventi e i servizi accessori non generavano soltanto costi direttamente visibili.

Producevano coordinamento.

Un evento personalizzato poteva richiedere revisioni del preventivo, sopralluoghi, riunioni, fornitori, modifiche alla disposizione degli spazi, menu fuori standard, turni dedicati e una fatturazione articolata.

Una parte di questo lavoro veniva assorbita dal personale già presente.

Non compariva quindi come un costo incrementale immediato.

Rimaneva però tempo sottratto ad altre attività.

Il responsabile commerciale che dedicava dieci ore a una trattativa a basso margine non poteva utilizzare quelle stesse ore per altri clienti.

Lo chef impegnato in un menu speciale riduceva l'attenzione sulla produzione ordinaria.

L'amministrazione che gestiva contestazioni e fatture complesse assorbiva capacità.

Questi costi erano difficili da attribuire con precisione, ma non per questo dovevano essere ignorati.

L'Hotel Aurora iniziò a distinguere gli eventi standard da quelli personalizzati e da quelli ad alta complessità.

Il prezzo minimo non dipendeva più soltanto dal numero dei partecipanti.

Dipendeva anche dalle ore commerciali, dal numero dei fornitori, dal personale necessario, dagli allestimenti e dal rischio di modifiche.

La complessità smetteva di essere un favore invisibile.

Entrava nella trattativa.

Non tutti i reparti devono avere lo stesso obiettivo

Alla fine dell'analisi, Elena riportò la discussione su un punto essenziale.

«Non possiamo valutare tutti i reparti nello stesso modo.»

Un ristorante aperto al mercato esterno poteva essere gestito come centro di profitto.

La colazione inclusa poteva avere soprattutto una funzione di supporto alle camere.

La spa poteva sostenere il posizionamento della struttura.

Le sale meeting potevano rafforzare la domanda corporate.

Il bar poteva essere parte essenziale dell'esperienza anche con un margine diretto più contenuto.

La direzione doveva quindi definire il ruolo di ciascun reparto.

Alcuni dovevano produrre un risultato economico autonomo.

Altri dovevano lasciare un contributo positivo alla copertura dei costi comuni.

Altri ancora potevano essere mantenuti principalmente per sostenere camere, reputazione o posizionamento.

Ma nessun reparto poteva essere protetto indefinitamente da una generica funzione strategica.

Se un servizio veniva mantenuto perché migliorava l'esperienza, occorreva verificare se incidesse davvero sulle recensioni, sulle prenotazioni o sul prezzo delle camere.

Se veniva considerato uno strumento di differenziazione, doveva essere chiaro rispetto a quali concorrenti e per quali clienti.

La strategia non eliminava la necessità di misurare.

La rendeva più importante.

Le decisioni che cambiarono dopo la riunione

L'Hotel Aurora non decise di ridurre indiscriminatamente i servizi.

Modificò il modo in cui venivano venduti e osservati.

Nei preventivi degli eventi, sala, allestimenti, personale extra e richieste fuori standard vennero resi espliciti.

Le gratuità non scomparvero, ma iniziarono a essere approvate consapevolmente.

Gli eventi ad alta complessità ricevettero un prezzo aggiuntivo o condizioni più restrittive.

Le sale vennero valutate in relazione alla domanda alternativa.

Per la colazione, l'hotel iniziò a confrontare coperti previsti ed effettivi, costo delle materie prime, spreco e soglie di personale.

Il menu venne analizzato combinando popolarità, margine e complessità.

Le aperture del bar furono differenziate per giorno e domanda.

La spa iniziò a osservare il valore prodotto per ora disponibile.

I pacchetti vennero trattati come combinazioni economiche, non soltanto come strumenti promozionali.

Nessuna di queste modifiche richiedeva necessariamente un nuovo software.

Richiedeva definizioni, dati minimi e confronto tra responsabili.

Andrea tornò al dato iniziale.

Il fatturato del reparto era cresciuto del 14 per cento.

Quel numero rimaneva vero.

Ma non poteva più essere interpretato come una prova sufficiente del miglioramento economico.

Il reparto aveva lavorato di più.

Aveva anche accettato attività ad alta intensità, personalizzazioni, colazioni oltre soglia, aperture prolungate e servizi non valorizzati separatamente.

Una parte del ricavo aggiuntivo era stata assorbita dalla configurazione dell'offerta.

Il problema non era la produttività delle persone.

Il personale aveva risposto a ciò che l'hotel aveva venduto.

La questione riguardava le condizioni commerciali e il modo in cui quelle condizioni si trasformavano in lavoro.

Camere, colazioni, eventi, richieste speciali, soggiorni brevi e orari estesi non rimanevano confinati nei singoli reparti.

Si sommavano.

Creavano picchi.

Frammentavano i turni.

Aumentavano il coordinamento.

Trasformavano piccole eccezioni commerciali in costi diffusi nell'intera organizzazione.

Una struttura può gestire volumi elevati in modo efficiente quando la domanda è prevedibile e coerente con la capacità disponibile.

Può invece trovarsi sotto pressione con volumi inferiori, ma distribuiti in modo irregolare e complesso.

Il costo di questa complessità raramente compare in una sola riga del conto economico.

Si manifesta nel personale, negli straordinari, nelle urgenze, negli errori e nella perdita di produttività.

Per comprendere dove il margine continuava a disperdersi, l'Hotel Aurora doveva quindi osservare non soltanto quanto lavoro veniva prodotto.

Doveva capire come quel lavoro veniva organizzato.

CAPITOLO 6

Il costo invisibile della complessità

Alle otto e dieci del mattino, Paola Neri entrò nell'ufficio di Elena Ferri con il piano delle camere in mano.

L'Hotel Aurora aveva un'occupazione dell'83 per cento. Non era il dato più alto del mese e, osservato da solo, non sembrava preoccupante.

Eppure, il reparto housekeeping era già in ritardo.

«Abbiamo quarantasei partenze», disse Paola. «Quattordici camere con letti aggiuntivi, diciotto richieste di early check-in e un gruppo che lascia l'hotel quasi tutto insieme. Con la squadra prevista non chiudiamo le camere in tempo.»

Elena controllò il forecast operativo.

Sessanta camere erano occupate. In altre giornate, lo stesso numero era stato gestito senza difficoltà particolari.

«Quante persone ti servono?»

«Tre in più fino al primo pomeriggio. E devo spostare una risorsa dalle aree comuni.»

Pochi minuti dopo, la reception segnalò che il gruppo avrebbe concentrato i pagamenti al momento della partenza, invece di utilizzare la procedura concordata. La cucina comunicò che due ospiti avevano richiesto colazioni anticipate. Il manutentore era impegnato su una perdita in una camera che avrebbe dovuto essere riconsegnata entro mezzogiorno.

L'hotel non era pieno.

Era complesso.

Quella distinzione spiegava una parte dei costi che la direzione aveva faticato a interpretare nei mesi precedenti.

Il volume descrive quanto lavoro deve essere prodotto. La complessità descrive come quel lavoro si presenta, quanto è frammentato, quali eccezioni contiene e quanto coordinamento richiede.

Due giornate con lo stesso numero di camere occupate possono avere costi molto diversi.

La prima può essere composta prevalentemente da soggiorni di più notti, pochi arrivi, partenze distribuite, ospiti singoli e servizi standard.

La seconda può concentrare partenze, famiglie, camere triple, richieste anticipate, late check-out, cambi di configurazione, gruppi e interventi urgenti.

Il numero delle camere è identico. L'organizzazione necessaria per servirle non lo è.

La complessità non appare in un solo conto

Quando un hotel aumenta il proprio livello di complessità, il costo non viene registrato sotto una voce chiamata "complessità".

Si distribuisce in numerose aree:

- ore supplementari;
- personale temporaneo;
- turni frammentati;
- acquisti urgenti;
- errori;

- rilavorazioni;
- manutenzione reattiva;
- ritardi;
- omaggi e compensazioni;
- maggiore supervisione;
- riduzione della produttività;
- più comunicazioni tra reparti;
- incremento delle assenze;
- minore capacità di programmare;
- attività amministrative aggiuntive.

Una parte di questi costi è immediatamente visibile.

Le ore straordinarie compaiono nelle paghe. Il personale esterno emette una fattura. Un fornitore applica un sovrapprezzo per una consegna urgente.

Un'altra parte rimane nascosta.

Il responsabile che dedica due ore a risolvere un errore non genera necessariamente una spesa aggiuntiva registrata in contabilità. Quelle due ore, però, non vengono utilizzate per formazione, controllo, manutenzione dei processi o attività commerciali.

Lo stesso vale per il personale che ripete un'attività, per la reception che corregge prenotazioni incomplete o per l'amministrazione che ricostruisce condizioni commerciali non formalizzate.

Il costo esiste anche quando non produce immediatamente un'uscita di cassa.

I costi non crescono lungo una linea retta

Una delle semplificazioni più pericolose consiste nel considerare i costi operativi come perfettamente proporzionali al volume.

Se una camera in più genera 18 euro di costi variabili, potrebbe sembrare logico concludere che dieci camere aggiuntive costino 180 euro.

Il ragionamento può essere corretto entro un certo intervallo. Smette di esserlo quando il volume supera la capacità disponibile dell'organizzazione.

Supponiamo che la squadra ordinaria del reparto housekeeping riesca a gestire fino a 38 partenze, oltre ai normali riasseti.

Con 35 partenze, il costo della camera aggiuntiva può dipendere soprattutto da biancheria, prodotti e tempo assorbito all'interno del turno già programmato.

Con 40 partenze, la struttura può avere bisogno di:

- una persona aggiuntiva;
- due ore di straordinario;
- supporto esterno;
- spostamento di risorse da altre attività.

Il passaggio dalla trentottesima alla trentanovesima partenza può quindi attivare un gradino di costo.

Non significa che l'intero costo aggiuntivo debba essere attribuito a una sola camera. Significa che il blocco di domanda che ha portato il reparto oltre la soglia richiede una configurazione operativa diversa.

Per decidere correttamente occorre conoscere almeno tre elementi:

1. la capacità ordinaria;

2. il livello previsto dell'attività;
3. il costo necessario per superare la soglia.

Questa logica riguarda molti reparti.

La reception può assorbire un certo numero di arrivi con il turno già programmato.

La cucina può servire un determinato numero di coperti senza aggiungere personale.

Il bar può sostenere una fascia oraria con la squadra presente.

La manutenzione può gestire gli interventi ordinari finché non si accumulano urgenze.

Il costo marginale non è quindi stabile in ogni punto.

Camere occupate e camere da rifare

Per Paola, l'occupazione era un'informazione incompleta.

Ciò che determinava il lavoro quotidiano era soprattutto il rapporto tra:

- partenze;
- arrivi;
- camere stay-over;
- tipologie di camera;
- numero di ospiti;
- letti aggiuntivi;
- orari richiesti;
- camere fuori servizio;
- priorità commerciali.

Consideriamo due giornate con 60 camere occupate.

Giornata A

- 15 partenze;
- 12 arrivi;
- 45 camere stay-over;
- prevalenza di ospiti singoli;
- nessun gruppo;
- richieste limitate;
- arrivi distribuiti nel pomeriggio.

Giornata B

- 46 partenze;
- 44 arrivi;
- 14 camere stay-over;
- numerose triple;
- 18 richieste di early check-in;
- un gruppo in partenza;
- diverse camere da riconfigurare;
- due guasti da risolvere prima dell'arrivo.

Nella prima giornata, la squadra ordinaria riesce a completare il lavoro.

Nella seconda, sono necessari tre addetti supplementari per cinque ore, oltre a due ore di straordinario della governante.

Ipotizziamo:

- costo delle tre risorse aggiuntive: 330 euro;
- straordinari: 70 euro;
- lavanderia supplementare e letti aggiuntivi: 140 euro;

- supporto manutentivo urgente: 110 euro.

Il costo incrementale della configurazione operativa è pari a 650 euro.

L'occupazione è identica.

Anche il ricavo camere può essere simile.

Il risultato economico della giornata non lo è.

Il costo dei soggiorni brevi

La durata media del soggiorno influenza direttamente la complessità.

Un hotel può aumentare le notti vendute e, nello stesso tempo, aumentare molto più rapidamente il numero delle prenotazioni gestite.

Supponiamo che in un mese vengano vendute 2.000 camere-notte.

Nel primo scenario, la permanenza media è di quattro notti. L'hotel gestisce circa 500 soggiorni.

Nel secondo scenario, la permanenza media è di due notti. I soggiorni salgono a circa 1.000.

Le camere-notte sono identiche. Nel secondo scenario raddoppiano:

- check-in;
- check-out;
- pratiche amministrative;
- pagamenti;
- comunicazioni;
- pulizie complete;

- preparazioni delle camere;
- probabilità di richieste e variazioni.

Se ogni ciclo completo di arrivo e partenza assorbe, tra reparti diversi, un costo medio incrementale di 12 euro, la differenza di 500 soggiorni genera 6.000 euro di costo aggiuntivo.

La stima può variare molto tra le strutture. Il principio resta valido: il volume delle notti non descrive il numero dei processi operativi necessari per produrle.

Il costo delle eccezioni

Molte promesse commerciali sembrano poco onerose quando vengono valutate singolarmente.

Un early check-in.

Un late check-out.

Un upgrade.

Una colazione anticipata.

Un letto aggiuntivo predisposto all'ultimo momento.

Un transfer modificato.

Una fattura separata.

Una camera assegnata fuori dalla sequenza ordinaria.

Ognuna può avere un costo limitato.

Il problema nasce quando le eccezioni diventano numerose, simultanee o non coordinate.

Un early check-in può essere semplice se la camera era libera dalla sera precedente.

Può diventare costoso se costringe il reparto housekeeping a cambiare priorità, interrompere il flusso e accelerare la preparazione di una specifica camera.

Un late check-out può non creare alcun problema quando la camera non è venduta la notte successiva.

Può invece ritardare la pulizia, richiedere straordinari o impedire di rispettare l'orario di arrivo del nuovo ospite.

L'eccezione ha quindi un costo diverso in base alla capacità.

Le politiche commerciali dovrebbero distinguere almeno tre situazioni:

- servizio disponibile senza particolare impatto;
- servizio disponibile con supplemento;
- servizio non garantibile a causa della capacità.

Concedere ogni richiesta per principio può ridurre il margine e peggiorare la qualità per gli altri ospiti.

Rifiutarle sistematicamente può impoverire l'esperienza.

La gestione consapevole richiede criteri e informazioni tempestive.

Quando il prezzo non include la complessità

Il prezzo di una prenotazione riflette raramente, in modo completo, il livello di complessità che genera.

Una camera familiare può richiedere più tempo di preparazione.

Un gruppo può concentrare operazioni.

Un evento può richiedere coordinamento.

Un soggiorno con numerose personalizzazioni può assorbire più capacità.

Se queste differenze non vengono incorporate nelle condizioni commerciali, l'hotel finisce per assorbirne il costo.

La soluzione non consiste nel creare una tariffa per ogni possibile eccezione.

Occorre individuare le principali fonti di complessità e stabilire quando devono essere:

- incluse;
- limitate;
- valorizzate separatamente;
- sottoposte a conferma;
- negoziate.

Un evento standardizzato può avere un prezzo competitivo.

Un evento che richiede numerosi fornitori, modifiche e tempi speciali deve includere un margine per la complessità.

Una prenotazione di gruppo con rooming list tardiva può richiedere condizioni diverse da una confermata con anticipo e dati completi.

Il prezzo non deve coprire soltanto il servizio fisicamente erogato. Deve coprire anche l'organizzazione necessaria a renderlo possibile.

Turni, straordinari e produttività

Il costo del personale dipende non soltanto dal numero delle ore, ma dal modo in cui devono essere distribuite. Picchi brevi, turni spezzati, gruppi in arrivo tardi o partenze all'alba possono costringere l'hotel ad acquistare più capacità di quella effettivamente utilizzata.

Lo straordinario è una soluzione utile per assorbire un picco. Quando diventa ricorrente, segnala forecast debole, turnazione inadeguata, carenza strutturale, processi inefficienti o promesse commerciali non coordinate.

Anche la produttività va interpretata insieme a qualità e complessità. Ridurre il tempo medio di una camera o di un check-in non crea valore se aumenta errori, reclami e attività da ripetere.

Il costo della rilavorazione

La rilavorazione è un'attività che deve essere ripetuta perché non è stata completata correttamente o perché le informazioni iniziali erano incomplete.

In hotel può assumere molte forme:

- camera ripulita;
- fattura corretta;
- prenotazione modificata;
- addebito verificato;
- tavolo riallestito;
- ordine rifatto;
- ospite ricontattato;
- pagamento riconciliato;
- manutenzione ripetuta;
- report ricostruito.

Ogni rilavorazione assorbe tempo senza produrre un nuovo ricavo.

Supponiamo che la reception gestisca 300 correzioni mensili tra fatture, addebiti e dati di prenotazione.

Se ogni correzione richiede in media otto minuti, il tempo complessivo è pari a 40 ore.

Sono quasi cinque giornate lavorative.

Se il costo medio orario della risorsa è di 22 euro, la rilavorazione assorbe 880 euro al mese, senza considerare il tempo dei responsabili e l'effetto sul cliente.

Il dato può essere ridotto intervenendo sulle cause:

- informazioni incomplete;
- tariffe configurate male;
- procedure non chiare;
- eccesso di eccezioni;
- scarsa integrazione tra sistemi;
- formazione;
- controlli tardivi.

La complessità diventa costosa soprattutto quando non è progettata.

Manutenzione, indisponibilità e urgenza

La manutenzione reattiva costa più di quella programmata perché può generare acquisti urgenti, chiamate esterne, camere fuori servizio, riallocazioni, compensazioni e interruzioni operative. Rinviare un intervento non elimina il costo: può trasformarlo in una spesa maggiore e meno prevedibile.

Il costo di una camera fuori servizio dipende dalla domanda. In una settimana di forte pressione commerciale coincide con il margine che la struttura avrebbe potuto produrre; in un periodo debole può essere molto inferiore. Per questo gli interventi devono essere pianificati collegando necessità tecniche e forecast.

Anche acquisti, turni e fornitori diventano più onerosi quando vengono attivati all'ultimo momento. Il forecast commerciale deve quindi tradursi in forecast operativo prima che la domanda diventi emergenza.

Il costo del coordinamento

La complessità aumenta il numero delle informazioni che devono essere trasferite tra reparti.

Un pacchetto può coinvolgere:

- prenotazioni;
- reception;
- housekeeping;
- ristorante;
- spa;
- amministrazione;
- manutenzione.

Se una condizione viene modificata e non raggiunge tutti i reparti, l'errore diventa probabile.

Il costo del coordinamento cresce quando:

- le informazioni sono distribuite tra e-mail, messaggi e fogli;
- le responsabilità non sono chiare;
- le modifiche non vengono registrate in un punto unico;
- i codici utilizzati dai sistemi non coincidono;
- le riunioni sostituiscono processi mancanti;
- le eccezioni superano le regole standard.

Un servizio personalizzato non è necessariamente inefficiente.

Diventa inefficiente quando l'organizzazione non dispone di un modo affidabile per gestirlo.

Standardizzare non significa eliminare l'ospitalità personale. Significa definire processi chiari per le attività ripetitive, in modo

che le persone possano dedicare attenzione alle esigenze che richiedono davvero giudizio.

Le promesse commerciali hanno conseguenze operative

Durante l'analisi, Elena chiese di ricostruire l'origine delle diciotto richieste di early check-in.

Una parte proveniva da clienti ai quali il servizio era stato proposto gratuitamente come beneficio.

Un'altra da un gruppo con arrivo anticipato.

Alcune richieste erano state accolte dalla reception senza verificare il piano delle partenze.

Nessuna singola decisione sembrava irragionevole.

La loro somma aveva reso necessario modificare l'intero ordine di lavoro.

Questo è uno dei punti nei quali il margine viene deciso prima che il costo emerga.

Quando il commerciale include un servizio, impegna capacità operativa.

Quando il revenue manager apre una promozione, modifica il mix di ospiti e soggiorni.

Quando la reception concede un'eccezione, può cambiare il carico di un altro reparto.

Quando l'evento viene personalizzato, crea lavoro per cucina, sala, amministrazione e manutenzione.

Il controllo non deve bloccare queste decisioni.

Deve rendere visibile il loro costo.

Una misura semplice della complessità

L'Hotel Aurora non aveva bisogno di un algoritmo sofisticato per iniziare.

Elena e Paola costruirono un indicatore operativo giornaliero basato su pochi elementi:

- camere occupate;
- partenze;
- arrivi;
- ospiti;
- camere triple o familiari;
- early check-in;
- late check-out;
- gruppi;
- eventi;
- camere fuori servizio.

A ciascuna variabile veniva attribuito un peso indicativo, non per produrre una precisione assoluta, ma per distinguere giornate apparentemente simili.

Una giornata con occupazione all'80 per cento e bassa complessità poteva richiedere meno risorse di una giornata al 72 per cento con molte partenze e richieste.

L'indice veniva utilizzato per:

- programmare turni;
- prevedere rinforzi;
- anticipare criticità;
- confrontare costi e carico;

- spiegare gli scostamenti.

Il valore dello strumento non risiedeva nel punteggio in sé.

Risiedeva nel fatto che costringeva l'organizzazione a osservare la forma della domanda, non soltanto il suo volume.

Le domande da rivolgere all'organizzazione

Quali variabili descrivono realmente il carico di lavoro dei reparti?

Conosciamo le soglie oltre le quali servono risorse aggiuntive?

Il forecast commerciale viene tradotto in partenze, arrivi, ospiti, coperti ed eventi?

Quante ore di straordinario sono episodiche e quante ricorrenti?

Quali servizi e concessioni generano più eccezioni?

I soggiorni brevi vengono considerati nella pianificazione?

Quanto tempo assorbono errori e rilavorazioni?

Quali attività vengono ripetute a causa di informazioni incomplete?

La manutenzione preventiva viene confrontata con il costo dei guasti?

Misuriamo il margine perso per camere fuori servizio?

Quali acquisti vengono effettuati in urgenza?

Quanto personale viene programmato in fasce nelle quali la domanda è frammentata?

Le tariffe e i preventivi incorporano il livello di complessità?

Quali processi potrebbero essere standardizzati senza ridurre la qualità?

Le riunioni servono a decidere o a ricostruire informazioni disperse?

Quali giornate producono il maggior costo operativo a parità di occupazione?

Dalla complessità al tempo dell'informazione

Nel pomeriggio, le camere furono consegnate con un ritardo limitato.

Il personale aggiuntivo evitò un disservizio più grave. La manutenzione completò l'intervento. Il gruppo partì. Gli arrivi furono gestiti.

Dal punto di vista dell'ospite, la giornata poteva apparire normale.

Il costo della normalità era stato assorbito dall'organizzazione:

- tre risorse aggiuntive;
- straordinari;
- una sequenza di priorità modificata;
- attività rinviate;
- un acquisto urgente;
- maggiore pressione sui responsabili.

A fine mese, quelle conseguenze sarebbero comparse in voci differenti.

Costo del personale.

Manutenzioni.

Servizi esterni.

Acquisti.

Nessuna voce avrebbe spiegato da sola che il problema era nato dalla combinazione tra partenze, arrivi anticipati, configurazioni delle camere, gruppo e guasto.

Il consuntivo avrebbe registrato correttamente il costo.

Sarebbe arrivato troppo tardi per cambiare quella giornata.

L'Hotel Aurora aveva ormai compreso che il margine si forma mentre le decisioni vengono prese e le risorse vengono impegnate.

Il passo successivo era capire perché molte informazioni economiche diventassero visibili soltanto quando il mese era già terminato.

Un numero può essere corretto e, allo stesso tempo, inutile per decidere.

Accade quando arriva dopo che prezzi, turni, acquisti, promozioni e condizioni commerciali non possono più essere modificati.

CAPITOLO 7

Quando i numeri arrivano troppo tardi

Sara Conti chiuse il mese il giorno 18.

Per l'Hotel Aurora non era un ritardo eccezionale. Prima di completare il conto economico gestionale occorreva attendere alcune fatture, verificare le competenze, riconciliare i ricavi dei reparti, controllare le commissioni, ricostruire il costo del personale e stimare le componenti non ancora contabilizzate.

Il lavoro era accurato.

Il problema era un altro.

Quando il report arrivò sulla scrivania di Elena Ferri, l'hotel aveva già trascorso più della metà del mese successivo.

La promozione che aveva generato un margine inferiore alle attese era stata confermata per altre tre settimane. Due nuovi eventi erano stati accettati utilizzando lo stesso modello di preventivo. I turni del personale erano stati costruiti sulla base dei volumi commerciali, senza considerare adeguatamente partenze, servizi inclusi e soglie operative.

Il consuntivo spiegava con precisione ciò che era accaduto.

Non poteva più modificare le decisioni che lo avevano prodotto.

«Il costo del personale è superiore al budget di novemila euro», disse Sara durante la riunione.

Elena scorre il prospetto.

«Lo avevamo già intuito.»

«Sì, ma ora abbiamo il dato completo.»

«E nel frattempo abbiamo programmato il mese successivo con lo stesso criterio.»

Luca Serra aprì il calendario delle campagne.

La promozione stagionale era ancora attiva.

Andrea Bassi confermò che il reparto food & beverage aveva già ricevuto due prenotazioni per eventi costruite con servizi inclusi e condizioni simili a quelle che avevano compreso il margine nel mese precedente.

Marco Rinaldi osservò i documenti.

«Stiamo dicendo che abbiamo scoperto il problema dopo averlo replicato.»

Nessuno rispose immediatamente.

Era esattamente ciò che era accaduto.

Il consuntivo è necessario, ma guarda indietro

La contabilità ha il compito di rappresentare correttamente fatti economici e finanziari già avvenuti.

Raccoglie documenti, registra operazioni, attribuisce ricavi e costi al periodo di competenza, verifica debiti e crediti, supporta gli adempimenti fiscali e contribuisce alla formazione del bilancio.

Senza questa base, il controllo direzionale non sarebbe affidabile.

La contabilità risponde però soprattutto a una domanda retrospettiva:

che cosa è successo?

La gestione quotidiana deve rispondere anche ad altre domande:

che cosa sta succedendo?

che cosa accadrà se continuiamo in questo modo?

quali decisioni possiamo ancora modificare?

Un report mensile accurato può mostrare che il costo del personale ha superato il budget. Se arriva dopo che i turni del mese successivo sono già stati confermati, la sua utilità operativa si riduce.

Può evidenziare che una promozione ha generato un margine modesto. Se la campagna è già stata replicata, il dato diventa una spiegazione tardiva.

Può mostrare che gli eventi hanno assorbito capacità senza remunerarla adeguatamente. Se i nuovi preventivi sono stati emessi con le stesse condizioni, l'organizzazione continua a produrre lo stesso risultato.

Il limite non riguarda la precisione del numero.

Riguarda il momento nel quale diventa disponibile.

Il tempo del dato deve seguire il tempo della decisione

Non tutte le informazioni devono essere aggiornate con la stessa frequenza.

La tariffa e la disponibilità richiedono spesso un monitoraggio quotidiano.

Il pickup, le cancellazioni e l'andamento delle campagne possono richiedere una lettura giornaliera o settimanale.

Il costo delle materie prime può essere osservato settimanalmente per alcune categorie e mensilmente per altre.

Il conto economico completo può mantenere una frequenza mensile.

La posizione finanziaria può richiedere un aggiornamento settimanale o persino più ravvicinato nei periodi di tensione.

La frequenza corretta dipende da tre elementi:

- velocità con cui il fenomeno cambia;
- rilevanza economica;
- possibilità di intervenire.

Un indicatore dovrebbe arrivare prima del momento nel quale la decisione diventa irreversibile.

Se una campagna può essere sospesa o modificata ogni settimana, valutarla soltanto a fine mese significa rinunciare a diverse occasioni di correzione.

Se un evento deve essere confermato con trenta giorni di anticipo, il suo margine va stimato prima dell'accettazione, non dopo l'emissione della fattura.

Se i turni vengono definiti il giovedì per la settimana successiva, il forecast operativo deve essere disponibile prima di quel momento.

Il principio è semplice:

il tempo del controllo deve essere coerente con il tempo della decisione.

La precisione perfetta può essere inutile

Uno dei motivi per cui i dati arrivano tardi è la ricerca della precisione completa.

Sara voleva evitare di presentare numeri incompleti. Era una preoccupazione legittima. Un report poco affidabile può generare decisioni errate e ridurre la credibilità del sistema.

Ma tra un dato perfetto e tardivo e un dato approssimato ma utile non esiste sempre un'unica scelta.

Il controllo in itinere lavora spesso con stime.

Le commissioni possono essere calcolate applicando le condizioni contrattuali alle prenotazioni soggiornate.

Il costo della lavanderia può essere stimato utilizzando il numero di camere e i consumi medi, in attesa della fattura.

Il costo del personale può essere previsto sulla base dei turni, delle presenze e delle maggiorazioni maturate.

Le materie prime possono essere stimate combinando acquisti, inventari e consumi standard.

I ricavi di competenza possono essere ricostruiti dai sistemi operativi anche prima della registrazione contabile definitiva.

Queste stime devono essere:

- ragionate;
- coerenti;
- documentate;
- riconciliate successivamente con il consuntivo;
- aggiornate quando emergono informazioni migliori.

Non devono fingere un'esattezza inesistente.

Un forecast non è un bilancio anticipato. È una rappresentazione probabilistica del risultato atteso sulla base delle informazioni disponibili.

La sua funzione non è prevedere perfettamente il futuro.

È permettere alla direzione di intervenire prima che il futuro diventi consuntivo.

Il mese non dovrebbe sorprendere l'hotel

Alla metà del mese, una direzione dovrebbe essere in grado di stimare dove sta andando il risultato.

Non con precisione assoluta, ma con sufficiente affidabilità da riconoscere gli scostamenti principali.

Dovrebbe sapere:

- quali ricavi sono già maturati;
- quali prenotazioni sono previste;
- quali cancellazioni sono probabili;
- quale mix di canale si sta formando;
- quanto personale è stato programmato;
- quali costi sono già stati impegnati;
- quali eventi devono ancora essere erogati;
- quali soglie operative saranno superate;
- quali incassi e pagamenti sono attesi;
- dove il margine si sta discostando dalle aspettative.

Se il risultato del mese diventa comprensibile soltanto al momento della chiusura contabile, il sistema sta descrivendo l'hotel, ma non lo sta guidando.

Il consuntivo dovrebbe confermare, correggere e approfondire una lettura già costruita durante il mese.

Non dovrebbe rappresentare la prima occasione nella quale la direzione scopre ciò che è accaduto.

Budget, forecast e consuntivo

I tre strumenti rispondono a domande differenti.

Il budget definisce un obiettivo e una configurazione attesa prima dell'inizio del periodo.

Il forecast aggiorna la previsione utilizzando le informazioni maturate durante la gestione.

Il consuntivo misura il risultato effettivamente prodotto.

Confondere questi strumenti riduce la qualità del controllo.

Il budget non deve essere modificato ogni volta che cambia la realtà. Se venisse continuamente riscritto, perderebbe la funzione di riferimento iniziale.

Il forecast deve invece cambiare.

È la migliore stima disponibile del risultato futuro.

Il consuntivo, infine, permette di verificare che cosa sia realmente accaduto e perché la previsione si sia rivelata corretta o errata.

Consideriamo un esempio relativo ai ricavi camere mensili dell'Hotel Aurora.

Budget

- occupazione prevista: 78 per cento;
- ADR previsto: 150 euro;
- ricavi camere attesi: 252.720 euro.

Forecast aggiornato al giorno 10

- occupazione prevista: 82 per cento;
- ADR previsto: 146 euro;
- ricavi camere attesi: 258.595 euro;
- maggiore incidenza delle OTA;
- più soggiorni brevi;
- colazioni incluse superiori alle attese.

Il forecast mostra ricavi camere superiori al budget, ma una qualità economica potenzialmente inferiore.

Consuntivo

- occupazione: 83 per cento;

- ADR: 145 euro;
- ricavi camere: 259.956 euro;
- costo di distribuzione superiore al budget;
- margine camere inferiore alle attese.

Un'analisi limitata ai ricavi avrebbe interpretato il mese come positivo.

Il forecast integrato avrebbe invece segnalato già al giorno 10 che il mix di domanda stava comprimendo il margine.

La direzione avrebbe potuto:

- ridurre alcune promozioni;
- limitare la disponibilità sui canali più costosi;
- rivedere i benefit inclusi;
- modificare i turni;
- proteggere le date ad alta domanda.

Il valore del forecast non sta nel prevedere esattamente 259.956 euro.

Sta nel rendere visibile una tendenza prima della chiusura.

Il forecast non riguarda soltanto i ricavi

In molti hotel, il forecast coincide quasi esclusivamente con la previsione di occupazione e fatturato.

È un buon punto di partenza, ma non basta.

Una previsione economica dovrebbe collegare almeno:

- ricavi camere;
- mix distributivo;
- costo di acquisizione;

- servizi inclusi;
- ricavi e margini dei reparti;
- ore di personale;
- costi operativi attesi;
- soglie;
- risultato operativo;
- incassi e pagamenti.

Un aumento dell'occupazione può essere positivo per il fatturato e richiedere più personale.

Una crescita degli eventi può sostenere i ricavi F&B e assorbire margine attraverso complessità e fornitori.

Un incremento delle prenotazioni corporate può migliorare la visibilità futura e ritardare gli incassi.

Se il forecast aggiorna soltanto i ricavi, la direzione continua a vedere una parte della gestione.

L'Hotel Aurora iniziò quindi a costruire una previsione mensile articolata su quattro livelli:

1. commerciale;
2. operativo;
3. economico;
4. finanziario.

Questa struttura permetteva di osservare le connessioni.

Controllare una promozione mentre è ancora modificabile

La campagna stagionale dell'Hotel Aurora venne sottoposta a una verifica settimanale. Il fatturato prenotato fu corretto per

cancellazioni attese e confrontato con pubblicità, commissioni, servizi inclusi e costi operativi incrementali.

La campagna produceva ancora un contributo positivo, ma inferiore alla soglia stabilita dalla direzione. Poiché il controllo avveniva durante il periodo di vendita, fu possibile escludere alcune date, ridurre lo sconto, modificare il budget e rendere meno flessibili determinate condizioni.

Il valore del forecast non consisteva nel prevedere perfettamente il risultato finale. Consisteva nel rendere visibile una tendenza quando esisteva ancora la possibilità di intervenire.

Le chiusure gestionali rapide

Per ridurre il ritardo, l'Hotel Aurora non aveva bisogno di attendere tutte le fatture.

Poteva costruire una chiusura gestionale rapida basata su:

- ricavi estratti dai sistemi operativi;
- costi del personale maturati;
- commissioni stimate;
- costi variabili calcolati sui volumi;
- fatture già ricevute;
- costi impegnati ma non ancora fatturati;
- stime di consumi e servizi;
- rettifiche principali;
- riconciliazioni con la contabilità.

L'obiettivo era ottenere entro pochi giorni dalla fine del mese una rappresentazione sufficientemente affidabile.

Il report definitivo avrebbe corretto eventuali scostamenti.

Per funzionare, il processo richiedeva regole chiare.

Ogni stima doveva indicare:

- fonte;
- criterio;
- responsabile;
- livello di affidabilità;
- modalità di riconciliazione.

La rapidità non doveva compromettere la disciplina.

Una chiusura veloce costruita su numeri arbitrari sarebbe stata inutile quanto una chiusura perfetta ma troppo tardiva.

Ricavi maturati, fatture e incassi

Una delle difficoltà più comuni deriva dal fatto che ricavo, fattura e incasso non si verificano necessariamente nello stesso momento.

Un gruppo può versare una caparra due mesi prima del soggiorno.

La cassa aumenta, ma il ricavo non è ancora maturato.

Un cliente corporate può soggiornare oggi e ricevere la fattura alla partenza.

Il ricavo appartiene al periodo del soggiorno, mentre l'incasso arriverà successivamente.

Un evento può essere fatturato in più tranche.

Una parte può essere incassata prima, una parte dopo.

Per questo un report basato soltanto sui movimenti bancari non descrive correttamente la redditività.

Allo stesso modo, un report basato soltanto sui ricavi non descrive la liquidità.

Il controllo deve tenere separate e collegate tre dimensioni:

- competenza economica;
- fatturazione;
- incasso.

Questa distinzione diventa importante durante il mese.

La direzione può vedere un buon livello di ricavi maturati e affrontare, nello stesso tempo, una carenza di liquidità.

Oppure può disporre di cassa grazie a caparre e anticipi, pur non avendo ancora prodotto il risultato economico.

Il rolling forecast

Il budget annuale viene normalmente costruito prima dell'inizio dell'esercizio.

Con il passare dei mesi, alcune ipotesi diventano obsolete.

La domanda cambia.

I costi aumentano.

Un evento viene cancellato.

Un contratto viene modificato.

Un investimento viene rinviato.

Continuare a confrontare il futuro esclusivamente con il budget iniziale può essere utile per misurare lo scostamento, ma insufficiente per governare ciò che resta dell'anno.

Il rolling forecast aggiorna periodicamente la previsione e mantiene un orizzonte mobile.

Alla fine di marzo, l'hotel può aggiornare i nove mesi rimanenti.

Alla fine di aprile, aggiorna nuovamente la previsione.

Alcune organizzazioni mantengono sempre dodici mesi futuri. Altre lavorano fino alla fine dell'esercizio.

La frequenza dipende dalla variabilità e dalle esigenze della struttura.

L'obiettivo non è riscrivere il budget per farlo coincidere con la realtà.

È creare una previsione aggiornata che permetta di decidere.

Un rolling forecast può mostrare, per esempio, che:

- il fatturato annuale sarà superiore al budget;
- il costo di distribuzione crescerà più rapidamente;
- il personale supererà la previsione;
- alcuni investimenti dovranno essere ripianificati;
- la cassa avrà una fase di tensione;
- il risultato operativo rischia di rimanere inferiore all'obiettivo.

Senza questa visione, la direzione può continuare a celebrare ricavi superiori al budget mentre il margine annuale si deteriora.

Analizzare gli scostamenti senza cercare colpe

Il confronto tra budget, forecast e consuntivo genera scostamenti.

La loro utilità dipende dal modo in cui vengono discussi.

Se ogni scostamento viene interpretato come errore personale, i responsabili tenderanno a difendere i propri numeri, spostare le responsabilità o rendere le previsioni prudenti.

Se gli scostamenti vengono ignorati, il sistema perde capacità di apprendimento.

L'analisi dovrebbe distinguere:

- scostamento di volume;

- scostamento di prezzo;
- scostamento di mix;
- scostamento di costo;
- scostamento di produttività;
- scostamento temporale;
- effetto di eventi non previsti;
- errore di previsione;
- decisione non eseguita.

Supponiamo che il costo del personale superi il budget di 10.000 euro.

La spiegazione potrebbe derivare da una combinazione di fattori:

- occupazione superiore alle attese;
- più soggiorni brevi;
- eventi aggiuntivi;
- assenze;
- straordinari;
- inefficienze;
- aumento del costo orario;
- soglie non considerate.

Attribuire l'intero scostamento a una generica "inefficienza del personale" impedirebbe di capire quali decisioni modificare.

Il controllo deve trasformare lo scostamento in conoscenza.

La riunione che guarda avanti

Le riunioni dell'Hotel Aurora erano state a lungo costruite attorno al mese precedente.

Ogni responsabile presentava risultati, spiegava differenze e rispondeva a domande.

La maggior parte del tempo veniva dedicata a ciò che non poteva più essere cambiato.

Elena modificò la struttura.

La prima parte rimase dedicata al consuntivo, ma con un obiettivo preciso: comprendere le cause e aggiornare le ipotesi.

La seconda parte venne dedicata al forecast.

Le domande cambiarono.

Quale risultato prevediamo alla fine del mese?

Dove il margine si sta discostando?

Quali eventi non sono ancora confermati?

Quali campagne possono essere modificate?

Quali turni devono essere rivisti?

Quali acquisti possono essere pianificati diversamente?

Quali incassi rischiano di slittare?

Quali decisioni richiedono un intervento della direzione?

Il report smise di essere il punto finale della gestione.

Divenne il punto di partenza di una serie di azioni.

La frequenza non deve generare burocrazia

Un rischio del controllo in itinere è la moltiplicazione dei report.

La direzione può reagire alla mancanza di informazioni chiedendo sempre più dati, riunioni e aggiornamenti.

Il risultato può essere paradossale: i responsabili dedicano tanto tempo a produrre report da ridurre quello disponibile per gestire i reparti.

La frequenza deve essere proporzionata alla decisione.

Un indicatore giornaliero dovrebbe essere:

- rapido;
- affidabile;
- direttamente utilizzabile;
- possibilmente automatizzato.

Un controllo settimanale dovrebbe concentrarsi sugli scostamenti e sulle azioni.

Il report mensile dovrebbe approfondire cause e tendenze, evitando di ripetere informazioni già note.

La qualità non dipende dal numero delle pagine.

Dipende dalla capacità del sistema di far emergere ciò che richiede una decisione.

Le domande da rivolgere all'organizzazione

Quando viene chiuso il conto economico gestionale?

Quali decisioni sono già state prese quando il report diventa disponibile?

Il consuntivo conferma una tendenza già conosciuta o produce sorprese?

Disponiamo di un forecast economico aggiornato?

La previsione riguarda soltanto ricavi e occupazione o anche margine, personale e cassa?

Le campagne vengono monitorate durante il loro svolgimento?

Gli eventi vengono valutati economicamente prima della conferma?

Il costo del personale maturato è visibile prima dell'elaborazione definitiva delle paghe?

Stimiamo commissioni e costi non ancora fatturati?

Quali indicatori anticipano i principali scostamenti?

Le chiusure gestionali utilizzano criteri documentati?

Quanto differiscono normalmente le stime dal consuntivo definitivo?

Il budget viene affiancato da un forecast aggiornato?

Le riunioni dedicano più tempo al passato o alle decisioni future?

Ogni scostamento produce un'azione, una responsabilità e una verifica?

Quali report vengono prodotti senza modificare alcuna decisione?

Dal ritardo alla frammentazione

Nel mese successivo, l'Hotel Aurora riuscì a produrre una prima stima del risultato entro il quinto giorno lavorativo.

Non tutti i costi erano definitivi.

Alcune fatture dovevano ancora arrivare.

Le commissioni erano stimate.

Il costo della lavanderia utilizzava consumi medi.

Il personale veniva calcolato sulle ore maturate e sulle maggiorazioni previste.

Il dato sarebbe stato successivamente riconciliato.

Era però sufficientemente affidabile da mostrare che il margine della promozione stava migliorando dopo le modifiche e che il costo degli eventi rimaneva superiore alle attese.

La direzione poteva ancora intervenire.

Il problema del tempo non era stato completamente risolto.

Per aggiornare il forecast, Sara aveva dovuto raccogliere informazioni dal PMS, dal channel manager, dal gestionale del ristorante, dal software del personale, dalla contabilità e da diversi fogli elettronici.

Luca utilizzava una classificazione dei segmenti.

L'amministrazione ne utilizzava un'altra.

Il reparto F&B attribuiva alcuni ricavi alla data dell'evento.

La contabilità li registrava secondo la competenza e la documentazione.

Le caparre apparivano nei movimenti bancari, ma non ancora nei ricavi.

I dati esistevano.

Il tempo necessario a renderli utilizzabili dipendeva dal fatto che non dialogavano tra loro.

L'Hotel Aurora aveva quindi superato un primo limite: aspettare il consuntivo definitivo.

Ora ne incontrava un altro.

Per decidere in tempo non bastava avere molti dati.

Occorreva organizzarli intorno alle stesse definizioni, alle stesse responsabilità e alle stesse domande.

CAPITOLO 8

Dati presenti, decisioni assenti

La riunione iniziò con tre numeri diversi.

Luca Serra aveva riportato sul proprio prospetto un valore di 26.400 euro.

Andrea Bassi ne aveva indicati 23.900.

Sara Conti, dopo aver estratto i dati dalla contabilità, era arrivata a 24.750 euro.

Tutti e tre stavano parlando dello stesso evento.

Marco Rinaldi guardò prima il foglio di Luca, poi quello di Andrea e infine il report di Sara.

«Qual è il numero corretto?»

La domanda sembrava semplice.

Non lo era.

Luca aveva considerato il valore complessivo della prenotazione registrata nel sistema commerciale: camere, sala, ristorazione e servizi richiesti dal cliente.

Andrea aveva osservato ciò che il reparto aveva effettivamente erogato, escludendo alcune voci modificate negli ultimi giorni e separando una parte dei ricavi attribuita alle camere.

Sara aveva utilizzato le fatture emesse nel mese, che non comprendevano ancora un conguaglio e includevano un anticipo contabilizzato in un momento diverso.

Nessuno aveva inventato il proprio dato.

Nessuno aveva commesso un errore evidente.

I tre numeri rispondevano a domande differenti.

«Il mio è il valore della vendita», disse Luca.

«Il mio è ciò che abbiamo realmente servito», precisò Andrea.

«Il mio è ciò che risulta contabilizzato alla data di chiusura», concluse Sara.

Marco si appoggiò allo schienale.

«Quindi abbiamo tre versioni dello stesso evento.»

Elena Ferri intervenne prima che la discussione si trasformasse in una ricerca del responsabile.

«Non abbiamo tre versioni dell'evento. Abbiamo tre prospettive che non sono state collegate.»

Il problema dell'Hotel Aurora non era la mancanza di dati.

Il PMS conteneva prenotazioni, tariffe, segmenti, date di arrivo e partenza.

Il channel manager registrava canali, disponibilità e condizioni di vendita.

Il sistema del ristorante raccoglieva coperti e consumazioni.

Il software della spa registrava trattamenti, operatori e fasce orarie.

Le presenze del personale erano archiviate in un altro programma.

La contabilità disponeva di fatture, costi, incassi, crediti e scadenze.

I dati esistevano.

La difficoltà nasceva quando la direzione tentava di utilizzarli per rispondere a una domanda trasversale.

Quanto aveva realmente prodotto quell'evento?

Quale margine aveva lasciato?

Quante ore di personale aveva richiesto?

Quando sarebbe stato incassato?

Quale capacità aveva occupato?

Ogni sistema descriveva una parte del fenomeno.

Nessuno raccontava l'intera sequenza.

Avere dati non significa avere informazioni

La distinzione tra dato e informazione non dipende dalla precisione numerica.

Un dato può essere corretto e rimanere poco utile.

Diventa informazione quando viene collocato dentro una domanda, un contesto e una decisione.

Sapere che il costo del personale è stato pari a 118.000 euro è un dato.

Sapere che ha superato il forecast di 9.000 euro è già un'informazione più utile.

Comprendere che 4.000 euro derivano da occupazione superiore alle attese, 2.500 da un numero eccezionale di partenze, 1.500 da assenze e 1.000 da rilavorazioni permette di decidere.

Il numero non è cambiato.

È cambiata la sua capacità di spiegare ciò che è accaduto.

Allo stesso modo, sapere che le OTA hanno prodotto 300.000 euro di ricavi non è sufficiente per valutarne il contributo.

Occorre conoscere commissioni, promozioni, cancellazioni, permanenza media, servizi inclusi, periodi occupati e possibilità di domanda alternativa.

Il dato commerciale diventa informazione economica quando viene collegato ai costi e alla capacità.

Molte aziende investono nella raccolta di una quantità crescente di numeri senza migliorare la qualità delle decisioni.

Il problema non è necessariamente tecnologico.

Può dipendere da definizioni diverse, classificazioni incoerenti, tempi non allineati o responsabilità poco chiare.

Una dashboard può presentare grafici accurati e continuare a mostrare prospettive separate.

L'integrazione non consiste nel trasferire tutti i dati nello stesso software.

Consiste nel renderli capaci di descrivere lo stesso fenomeno.

Lo stesso termine può indicare cose diverse

Durante la riunione, Sara scrisse alla lavagna una sola parola:

Ricavo.

«Quando usiamo questo termine», disse, «stiamo parlando sempre della stessa cosa?»

Luca rispose per primo.

«Per me è il valore della prenotazione.»

Andrea scosse la testa.

«Per il reparto è il valore del servizio che abbiamo erogato.»

«Per la contabilità», aggiunse Sara, «è il ricavo di competenza del periodo.»

Marco osservò la parola.

Il problema non riguardava soltanto il ricavo.

Anche termini apparentemente semplici potevano avere significati differenti.

Una camera venduta poteva indicare una prenotazione acquisita, una camera occupata o una camera effettivamente soggiornata.

Una cancellazione poteva essere registrata quando il cliente rinunciava, quando il sistema aggiornava la disponibilità o quando l'amministrazione verificava l'eventuale penale.

Il costo di distribuzione poteva includere soltanto la commissione oppure anche sconti, advertising, booking engine, pagamenti e programmi di visibilità.

Il personale poteva essere letto attraverso il costo del mese, le ore lavorate, le ore pagate, le ore programmate o il costo attribuito ai reparti.

Il margine poteva cambiare in base ai costi sottratti.

Il forecast poteva rappresentare una previsione realistica oppure un obiettivo che i responsabili cercavano di non superare.

Quando le definizioni rimangono implicite, i numeri sembrano contraddirsi.

In realtà, spesso misurano cose diverse.

L'Hotel Aurora aveva bisogno di un linguaggio comune prima ancora di una piattaforma comune.

Il dizionario degli indicatori

Sara propose di costruire un piccolo dizionario gestionale.

Il termine poteva sembrare eccessivamente formale per una struttura indipendente.

Non si trattava, però, di produrre un manuale amministrativo.

L'obiettivo era stabilire che cosa significassero gli indicatori utilizzati nelle decisioni.

Per l'occupazione, il gruppo doveva chiarire quali camere fossero considerate disponibili, come venissero trattate quelle fuori

servizio, quali soggiorni fossero inclusi e quale fosse la data di riferimento.

Per l'ADR occorreva definire quali ricavi camere entrassero nel calcolo, come venissero considerate gratuità, day use, pacchetti e componenti accessorie.

Per il costo di distribuzione bisognava stabilire se il valore comprendesse soltanto le commissioni oppure anche sconti, campagne, costi di pagamento e tecnologie attribuibili.

Per il margine di contribuzione camere era necessario chiarire quali ricavi venissero utilizzati, quali costi sottratti, quali valori fossero effettivi e quali stimati.

La precisione assoluta non era l'obiettivo.

Era più importante che la definizione fosse condivisa, coerente nel tempo e adeguata alla decisione.

Un indicatore calcolato con ipotesi ragionevoli e stabili può essere molto utile.

Un indicatore apparentemente preciso, ma costruito ogni mese con criteri diversi, rende impossibile il confronto.

Il dizionario avrebbe dovuto indicare almeno:

- significato;
- formula;
- fonte;
- frequenza;
- responsabile;
- utilizzo.

Elena fermò Sara prima che l'elenco diventasse troppo esteso.

«Partiamo dai numeri che utilizziamo davvero», disse. «Non dobbiamo definire tutto ciò che esiste nei sistemi.»

Era un criterio importante.

Il controllo rischia di diventare burocratico quando tenta di disciplinare ogni dato prima ancora di sapere se verrà utilizzato.

L'Hotel Aurora iniziò dagli indicatori che comparivano nelle riunioni e influenzavano le decisioni: occupazione, ADR, RevPAR, ricavo netto, costo di distribuzione, margine, ore di personale, risultato operativo e liquidità prevista.

Il tempo modifica il significato

Una vendita alberghiera attraversa momenti differenti.

Può essere prenotata oggi.

Soggiornata tra tre mesi.

Fatturata alla partenza.

Incassata sessanta giorni dopo.

Il valore commerciale nasce quando la prenotazione viene acquisita.

Il ricavo economico matura quando il servizio viene erogato.

La fattura può essere emessa in un altro momento.

La cassa entra quando il cliente paga.

Queste date non sono intercambiabili.

Una campagna lanciata a febbraio può generare prenotazioni per giugno.

Se il commerciale osserva la data di prenotazione, attribuirà il risultato a febbraio.

Se la contabilità osserva la competenza, il ricavo apparirà a giugno.

Se il cliente corporate paga ad agosto, la finanza vedrà l'effetto sulla liquidità ancora più tardi.

Tutte le letture sono corrette.

Rispondono a domande differenti.

Quando ha funzionato la campagna?

In quale mese è stato prodotto il servizio?

Quando il ricavo è entrato nella disponibilità finanziaria?

Confondere le date può generare valutazioni sbagliate.

Una promozione può sembrare inefficace perché il fatturato del mese non è ancora cresciuto, anche se ha prodotto numerose prenotazioni future.

Un mese può apparire ricco di vendite mentre una parte significativa del valore riguarda soggiorni non ancora erogati.

La cassa può aumentare per effetto di caparre che non rappresentano ancora ricavi.

L'Hotel Aurora iniziò quindi a distinguere con maggiore attenzione:

- data di prenotazione;
- data del soggiorno;
- data di fatturazione;
- data di incasso.

Non serviva scegliere una sola data corretta.

Serviva utilizzare quella coerente con la domanda.

Il problema delle anagrafiche

L'evento che aveva prodotto tre numeri diversi presentava anche un'altra difficoltà.

Nel sistema commerciale era registrato con il nome del cliente.

Nel gestionale del ristorante compariva con il nome dell'evento.

Nella contabilità era associato alla società che aveva ricevuto la fattura.

Le tre denominazioni non coincidevano.

Per collegare ricavi, costi, ore e incassi, Sara aveva dovuto ricostruire manualmente la relazione.

Lo stesso problema si verificava con i clienti corporate.

Un gruppo poteva essere registrato con il nome dell'azienda, dell'agenzia, dell'evento o del referente.

Una tariffa poteva apparire in sistemi diversi con codici differenti.

Un canale poteva essere indicato come diretto, sito, booking engine, web o corporate direct.

Quando le anagrafiche non sono coerenti, il dato esiste ma non può essere collegato.

L'integrazione richiede elementi comuni.

Un identificativo per il cliente.

Un codice per il gruppo.

Un riferimento condiviso per l'evento.

Una classificazione coerente dei canali.

Non è necessario modificare tutti i sistemi nello stesso momento.

È però necessario stabilire un punto di raccordo.

Per gli eventi, l'Hotel Aurora introdusse un codice unico utilizzato nel preventivo, nel PMS, nel gestionale del ristorante e nella contabilità.

Quel codice permetteva di collegare camere, sala, ristorazione, fornitori, commissioni, ore e incasso.

La tecnologia necessaria era minima.

Il valore derivava dalla disciplina con cui l'informazione veniva registrata.

Più dettaglio non significa più controllo

Quando un report non riesce a spiegare un fenomeno, la reazione più immediata consiste spesso nell'aggiungere nuove categorie.

Nuovi segmenti.

Nuovi centri di costo.

Nuove causali.

Nuovi codici tariffari.

Nuove classificazioni.

Il dettaglio può essere utile.

Può anche rendere il sistema ingestibile.

L'Hotel Aurora disponeva di una lunga lista di segmenti commerciali, costruita negli anni attraverso esigenze successive.

Alcuni erano utilizzati con frequenza.

Altri avevano nomi simili.

Altri ancora venivano scelti in base all'interpretazione della persona che inseriva la prenotazione.

Il risultato era una segmentazione formalmente ricca e operativamente fragile.

Due clienti con caratteristiche quasi identiche potevano finire in categorie differenti.

Due segmenti diversi potevano essere trattati nello stesso modo in tutte le decisioni.

Elena pose una domanda semplice.

«Se distinguiamo queste due categorie, cambia qualcosa nel modo in cui le gestiamo?»

In molti casi, la risposta era no.

Una classificazione ha valore quando separa comportamenti economicamente differenti.

Ha senso distinguere due segmenti se presentano tariffe, cancellazioni, permanenza, costo di acquisizione, servizi o valore futuro diversi.

Se la distinzione non modifica l'analisi o la decisione, può diventare soltanto un obbligo operativo.

La qualità del dato dipende anche dalla semplicità del sistema.

Una classificazione essenziale, compresa e utilizzata correttamente, è più utile di una tassonomia sofisticata applicata in modo incoerente.

Il foglio elettronico che conosceva soltanto una persona

Una parte importante dei report dell'Hotel Aurora veniva costruita attraverso fogli elettronici.

Non era necessariamente un problema.

I fogli permettevano di combinare rapidamente dati provenienti da sistemi diversi, effettuare stime e adattare il controllo alle esigenze dell'hotel.

Nel tempo, però, alcuni file erano diventati difficili da governare.

Esistevano copie diverse dello stesso prospetto.

Le formule erano state modificate senza una documentazione chiara.

Alcuni collegamenti dipendevano dalla posizione delle colonne nelle esportazioni.

Una parte del processo era conosciuta soltanto da Sara.

Quando lei era assente, il report mensile arrivava più tardi.

Il rischio non dipendeva dallo strumento.

Dipendeva dall'assenza di regole.

Un foglio elettronico può essere affidabile quando:

- esiste una versione ufficiale;
- le fonti sono note;
- le formule principali sono protette;
- le modifiche vengono tracciate;
- le responsabilità sono condivise;
- il risultato viene riconciliato.

Può diventare fragile quando viene utilizzato come archivio, sistema di calcolo, base dati e report contemporaneamente, senza controlli.

Sara non propose di eliminarlo.

Propose di rendere visibile il processo.

Quali file venivano importati?

Quali trasformazioni erano applicate?

Quali stime venivano inserite?

Chi verificava il risultato?

Il sistema non doveva dipendere dalla memoria di una sola persona.

Riconciliare non significa rendere uguali i numeri

La direzione decise di introdurre una riconciliazione periodica tra PMS, sistemi dei reparti, contabilità e banca.

L'obiettivo non era costringere ogni fonte a mostrare lo stesso valore.

Sarebbe stato impossibile e, in alcuni casi, sbagliato.

Il PMS poteva registrare il valore soggiornato.

Il sistema commerciale il valore prenotato.

La contabilità il ricavo di competenza.

La banca l'importo incassato.

Le differenze erano spesso fisiologiche.

Dovevano però essere spiegabili.

Se il PMS mostrava 250.000 euro di ricavi camere e la contabilità 245.000, la direzione doveva sapere se la differenza dipendesse da caparre, note di credito, pacchetti, tempistiche o errori.

Se il ristorante registrava 40.000 euro di ricavi e la contabilità ne riportava 38.500, occorreva comprendere se fossero presenti consumazioni addebitate alle camere, eventi non ancora fatturati o registrazioni incomplete.

La riconciliazione non eliminava le prospettive.

Le collegava.

Permetteva di distinguere una differenza legittima da un problema di qualità del dato.

La responsabilità del numero

Durante le prime riunioni, ogni volta che emergeva un'incoerenza la discussione si spostava verso i sistemi.

«Il PMS non permette di farlo.»

«Il gestionale non esporta quel dato.»

«La contabilità lo registra in un altro modo.»

Le limitazioni tecnologiche erano reali.

Ma una parte dei problemi dipendeva dal fatto che nessuno fosse responsabile del significato complessivo dell'informazione.

Luca gestiva i dati commerciali.

Andrea quelli del food and beverage.

Paola le informazioni operative del proprio reparto.

Sara raccoglieva il risultato economico.

Nessuno era responsabile del collegamento tra le fonti.

Elena introdusse quindi un principio semplice.

Ogni indicatore rilevante doveva avere un proprietario.

Non il proprietario del software.

Il responsabile della qualità e del significato del dato.

Luca divenne responsabile delle classificazioni commerciali e del costo di acquisizione.

Andrea dei ricavi e dei costi attribuiti agli eventi.

Paola delle informazioni su partenze, camere da rifare e configurazioni operative.

Sara delle definizioni economiche, delle riconciliazioni e del risultato gestionale.

Elena rimaneva responsabile dell'utilizzo integrato delle informazioni.

Il controllo non poteva essere affidato a una sola funzione.

Richiedeva responsabilità distribuite e coordinate.

Collegare una promozione dall'inizio alla fine

La campagna stagionale offrì all'Hotel Aurora un primo banco di prova.

Fino ad allora, il marketing aveva misurato prenotazioni e ricavi attribuiti.

L'amministrazione osservava il costo pubblicitario.

I reparti registravano gli effetti operativi.

Le informazioni venivano confrontate soltanto dopo la chiusura.

Questa volta, la campagna ricevette un codice comune.

Per ogni prenotazione generata vennero raccolti:

- ricavo lordo;
- canale;
- sconto;
- costo pubblicitario attribuito;
- commissioni;
- servizi inclusi;
- cancellazioni;
- soggiorno effettivo.

I dati delle camere furono poi collegati a colazioni, occupanti, permanenza e giornate nelle quali erano state superate soglie operative.

La ricostruzione non era perfetta.

Alcuni costi venivano stimati.

Alcune attribuzioni richiedevano verifiche manuali.

Ma per la prima volta la direzione riuscì a seguire la promozione dal contatto commerciale fino al margine prodotto.

Il risultato modificò il giudizio iniziale.

La campagna aveva generato un buon volume.

Aveva però concentrato molte prenotazioni in soggiorni brevi, con colazione inclusa e cancellazione flessibile.

In alcune date aveva portato il servizio oltre le soglie ordinarie.

Non era una campagna da interrompere.

Era una campagna da correggere.

Luca ridusse l'esposizione nelle giornate già forti.

La colazione venne esclusa da alcune tariffe.

Le condizioni di cancellazione furono rese più restrittive nei periodi con maggiore domanda.

Il controllo non arrivò dopo la fine dell'iniziativa.

Entrò nella decisione mentre esisteva ancora la possibilità di modificarla.

Collegare il personale alla domanda

Un processo simile venne applicato alle ore di lavoro.

Il costo del personale era sempre stato disponibile.

Mancava il collegamento con ciò che l'hotel aveva realmente gestito.

Le ore vennero quindi confrontate con:

- camere occupate;
- partenze;
- arrivi;
- ospiti;
- coperti;

- eventi;
- trattamenti;
- camere fuori servizio;
- eccezioni operative.

Il risultato mostrò che alcune settimane con occupazione elevata avevano prodotto una buona produttività, mentre altre settimane con occupazione inferiore avevano richiesto più ore.

La differenza dipendeva dalla configurazione della domanda.

Soggiorni brevi.

Partenze concentrate.

Gruppi.

Famiglie.

Early check-in.

Eventi personalizzati.

Il dato del personale smise di essere soltanto un costo da confrontare con il budget.

Divenne il risultato di una relazione tra volume, complessità e capacità.

Paola poteva spiegare perché le ore fossero aumentate.

Elena poteva verificare se la causa fosse occasionale o strutturale.

Luca poteva comprendere che alcune condizioni commerciali producevano conseguenze operative.

Il dato aveva iniziato a circolare tra i reparti.

Dal ricavo del cliente al valore della relazione

L'Hotel Aurora tentò anche di collegare i ricavi prodotti dallo stesso cliente.

Un soggiorno poteva generare camere, ristorante, bar, spa, parcheggio ed eventi.

Nei sistemi, però, queste vendite apparivano spesso separate.

Il cliente corporate che prenotava camere durante l'anno poteva essere lo stesso che organizzava un meeting.

Il gruppo che utilizzava il ristorante poteva essere intermediato da un'agenzia registrata con un nome differente.

Senza un collegamento, il valore complessivo della relazione rimaneva invisibile.

La direzione non cercò immediatamente una precisione individuale.

Iniziò dai clienti e dai segmenti più rilevanti.

Per alcuni account corporate vennero ricostruiti:

- ricavi camere;
- sale;
- ristorazione;
- commissioni;
- condizioni di pagamento;
- cancellazioni;
- carico amministrativo.

Il risultato modificò la valutazione di alcuni contratti.

Clienti con tariffa camere contenuta producevano un buon valore complessivo attraverso continuità, permanenza e utilizzo delle sale.

Altri generavano volumi rilevanti ma richiedevano condizioni, flessibilità e tempi di pagamento che ne riducevano il contributo.

Anche in questo caso, il ricavo totale non era sufficiente.

Il dato diventava utile quando veniva collegato al costo della relazione.

Il report deve nascere dalla decisione

Per anni, l'Hotel Aurora aveva costruito i report a partire da ciò che i sistemi riuscivano a esportare.

Occupazione.

ADR.

Ricavi.

Coperti.

Ore.

Costi.

Erano numeri importanti.

La direzione iniziò però a rovesciare il processo.

Prima veniva definita la domanda.

Poi venivano cercate le informazioni necessarie.

Per decidere se mantenere una promozione servivano costo di acquisizione, cancellazioni, servizi inclusi, margine e capacità.

Per valutare un evento servivano ricavi, costi diretti, ore, spazi e costo opportunità.

Per programmare il personale servivano forecast, partenze, arrivi, ospiti, coperti e soglie.

Per valutare un cliente corporate servivano margine, continuità, utilizzo delle date e tempi di incasso.

Il report non era più una raccolta di ciò che era disponibile.

Diventava una risposta organizzata a una decisione.

Questo principio riduceva anche il numero degli indicatori.

Non serviva mostrare tutto.

Serviva rendere visibili le variabili che potevano cambiare il giudizio.

La tecnologia viene dopo le definizioni

Marco tornò sulla possibilità di acquistare una nuova piattaforma di business intelligence.

«Se integrassimo tutti i sistemi, risolveremmo il problema.»

Sara non esclude l'investimento.

«Potremmo ridurre molto lavoro manuale», disse. «Ma se integriamo definizioni diverse, automatizziamo la confusione.»

La tecnologia può velocizzare raccolta, collegamento e visualizzazione.

Non decide che cosa significhi margine.

Non stabilisce quali costi siano incrementali.

Non sceglie come classificare un segmento.

Non chiarisce quale data debba essere utilizzata.

Queste sono decisioni manageriali.

Un sistema avanzato può produrre rapidamente un dato sbagliato.

Un foglio semplice può produrre un'informazione utile quando definizioni e fonti sono corrette.

La scelta tecnologica doveva quindi seguire alcune domande:

Quali decisioni vogliamo sostenere?

Quali dati servono?

Dove si trovano?

Con quale qualità?

Quali collegamenti mancano?

Quali attività manuali possono essere eliminate?

Solo dopo sarebbe stato possibile valutare lo strumento.

L'obiettivo non era possedere una dashboard più moderna.

Era ridurre il tempo necessario per trasformare i dati in decisioni affidabili.

Non servono più indicatori

Alla fine della riunione, Luca mostrò l'elenco degli indicatori disponibili nei diversi sistemi.

Erano molti più di quelli utilizzati dalla direzione.

Una parte non veniva mai discussa.

Altri comparivano nei report senza produrre domande.

Altri ancora erano osservati soltanto perché il software li mostrava automaticamente.

Elena propose di applicare un criterio semplice.

Un indicatore doveva rimanere nel cruscotto se aiutava a:

- anticipare;
- spiegare;
- decidere;
- verificare.

Se non svolgeva nessuna di queste funzioni, poteva essere conservato per approfondimenti, ma non occupare stabilmente l'attenzione della direzione.

Il sistema non sarebbe migliorato attraverso l'accumulo.

Sarebbe migliorato attraverso una selezione.

Le domande da rivolgere all'organizzazione

Quando due report mostrano valori diversi, sappiamo spiegare perché?

Esiste una definizione condivisa dei principali indicatori?

Distinguiamo data di prenotazione, soggiorno, fatturazione e incasso?

I canali vengono classificati nello stesso modo nei diversi sistemi?

Gruppi ed eventi dispongono di un identificativo comune?

I ricavi dei reparti possono essere collegati allo stesso cliente o soggiorno?

I costi delle promozioni vengono ricondotti alle prenotazioni generate?

Le ore di personale vengono confrontate con il carico operativo?

Le anagrafiche sono semplici e coerenti?

Esistono categorie che nessuno utilizza nelle decisioni?

I fogli elettronici hanno una versione ufficiale?

Le formule e le fonti sono conosciute da più persone?

Ogni indicatore ha un responsabile?

I dati vengono riconciliati?

Le differenze tra sistemi sono spiegabili?

I report partono dalle decisioni oppure da ciò che i software riescono a esportare?

La tecnologia sta risolvendo un problema definito o sostituendo la discussione sul significato dei dati?

Dati presenti, decisioni assenti

Al termine della riunione, Marco tornò ai tre valori dell'evento.

26.400 euro.

23.900 euro.

24.750 euro.

Nessuno venne cancellato.

Il primo descriveva la vendita acquisita.

Il secondo il servizio effettivamente erogato dal reparto.

Il terzo ciò che risultava contabilizzato alla data di chiusura.

Il problema non era scegliere un vincitore.

Era costruire il collegamento tra le tre letture.

Una volta riconciliate, avrebbero permesso di seguire l'evento dal preventivo al servizio, dal servizio al margine e dal margine all'incasso.

L'Hotel Aurora non aveva bisogno di un numero unico capace di sostituire tutti gli altri.

Aveva bisogno di sapere quale numero utilizzare, in quale momento e per quale decisione.

I dati erano sempre stati presenti.

Ciò che mancava era una struttura capace di trasformarli in una rappresentazione comune della gestione.

Senza quella struttura, ogni reparto continuava a osservare una parte della realtà.

Il commerciale vedeva la vendita.

L'operativo vedeva il lavoro.

L'amministrazione vedeva il risultato.

La finanza vedeva la cassa.

La direzione doveva vedere il percorso completo.

Il problema successivo non sarebbe stato raccogliere altre informazioni.

Sarebbe stato organizzare quelle disponibili in un sistema abbastanza semplice da essere utilizzato, abbastanza rapido da anticipare le decisioni e abbastanza rigoroso da spiegare il risultato.

Un sistema di controllo non nasce da una dashboard.

Nasce dal modo in cui l'organizzazione decide che cosa osservare, quando farlo e chi deve intervenire.

CAPITOLO 9

Il sistema di controllo dell'hotel

La prima riunione del nuovo sistema durò più del previsto.

Non perché mancassero i dati.

Il tavolo della sala riunioni era pieno di prospetti, stampe, appunti, esportazioni dal PMS, previsioni di occupazione, ore programmate, costi del personale, scadenze finanziarie e report dei reparti.

Il problema era l'opposto.

C'era troppo materiale e nessuna gerarchia condivisa.

Luca Serra aveva portato il pickup delle settimane successive, il ritmo delle prenotazioni, l'andamento dei canali e il confronto con l'anno precedente.

Paola Neri aveva preparato un piano operativo con partenze, arrivi, camere da rifare, richieste di early check-in e giorni nei quali il reparto housekeeping avrebbe superato la capacità ordinaria.

Andrea Bassi aveva raccolto eventi, coperti previsti, menu speciali, fabbisogni di personale e forniture già ordinate.

Sara Conti aveva aggiornato il conto economico gestionale, il forecast del mese, le scadenze dei clienti corporate e la previsione di cassa.

Marco Rinaldi osservò il tavolo.

«Abbiamo finalmente tutte le informazioni.»

Elena Ferri non sembrava altrettanto soddisfatta.

«Abbiamo tutte le informazioni che siamo riusciti a raccogliere», disse. «Non significa ancora che abbiamo un sistema.»

La distinzione era importante.

Un sistema di controllo non coincide con la somma dei report.

Non nasce quando ogni reparto produce il proprio prospetto.

Nasce quando le informazioni vengono ordinate intorno alle decisioni, arrivano con una frequenza utile e generano responsabilità chiare.

L'Hotel Aurora aveva già compiuto una parte del percorso.

Aveva imparato a distinguere ricavi lordi e netti.

Aveva iniziato a osservare il margine delle prenotazioni, il costo dei canali, la redditività dei reparti e le soglie operative.

Aveva compreso che il risultato non dipendeva soltanto dal volume, ma dalla configurazione della domanda.

Aveva collegato, almeno in parte, vendite, operatività, economia e cassa.

Mancava però una struttura capace di rendere tutto questo ripetibile.

Senza quella struttura, ogni analisi rischiava di dipendere dall'urgenza del momento.

Un mese si approfondivano le commissioni.

Quello successivo il personale.

Poi gli eventi.

Poi la liquidità.

Il controllo diventava reattivo.

Seguiva i problemi dopo che erano emersi.

Elena voleva qualcosa di diverso.

«Non dobbiamo creare un sistema che spiega bene il passato», disse. «Dobbiamo creare un sistema che ci aiuti a decidere prima.»

Controllare non significa sorvegliare

La parola controllo generava reazioni diverse.

Per Sara significava disporre di numeri affidabili.

Per Luca significava confrontare risultati e previsioni.

Per Andrea poteva sembrare una richiesta aggiuntiva di spiegazioni.

Per Paola rischiava di diventare un modo per attribuire al reparto la responsabilità di costi generati altrove.

Marco ne era consapevole.

«Se costruiamo questo sistema come una verifica su chi ha sbagliato», disse, «nessuno ci darà informazioni vere.»

Elena annuì.

Un controllo efficace non serve a dimostrare che il budget era corretto e la realtà sbagliata.

Serve a capire perché le condizioni sono cambiate e quali decisioni possono essere modificate.

Se il forecast viene utilizzato per giudicare le persone, i responsabili tenderanno a proteggersi.

Ridurranno le stime.

Ritarderanno le segnalazioni negative.

Interpreteranno gli scostamenti come colpe.

Se invece il forecast viene utilizzato per anticipare, diventa uno strumento operativo.

Il principio non elimina la responsabilità.

La sposta.

Ogni responsabile deve formulare ipotesi ragionevoli, segnalare i cambiamenti e verificare gli effetti delle decisioni.

Il sistema non chiede di prevedere perfettamente il futuro.

Chiede di rendere esplicito ciò che l'organizzazione si aspetta e di reagire quando la realtà si allontana da quell'aspettativa.

Dal budget al forecast

L'Hotel Aurora aveva sempre predisposto un budget annuale.

Il documento definiva ricavi, costi, occupazione, tariffe, personale, investimenti e risultato atteso.

Era utile per stabilire obiettivi e vincoli.

Diventava però meno efficace quando veniva trattato come una fotografia immutabile.

Il mercato cambiava.

Le prenotazioni arrivavano con ritmi differenti.

Un evento cittadino poteva essere cancellato.

Un gruppo poteva aumentare o ridurre le camere.

Una campagna poteva produrre una domanda superiore alle attese.

Un guasto poteva rendere indisponibili alcune camere.

I costi energetici, le forniture e il personale potevano cambiare.

Il budget rimaneva il punto di riferimento.

Non poteva essere l'unica previsione.

Per questo Sara introdusse un forecast aggiornato.

Il budget diceva dove l'hotel voleva arrivare.

Il forecast diceva dove, sulla base delle informazioni disponibili, sembrava diretto.

Le due letture non erano concorrenti.

Il confronto tra loro permetteva di riconoscere lo scostamento prima della fine del mese.

Se il budget prevedeva un risultato operativo di 60.000 euro e il forecast aggiornato ne indicava 46.000, la direzione non doveva aspettare la chiusura per prendere atto della differenza.

Doveva capire quali elementi la stavano generando.

Il problema poteva nascere dai ricavi, dal mix, dal costo distributivo, dai servizi inclusi, dal personale, dagli eventi o da un insieme di fattori.

La prima versione del forecast dell'Hotel Aurora era semplice.

Partiva dai ricavi già acquisiti.

Aggiungeva una stima della domanda ancora prenotabile.

Considerava cancellazioni, prezzi, costi di distribuzione, servizi inclusi, personale previsto, costi dei reparti e principali componenti di struttura.

Non pretendeva di riprodurre il conto economico definitivo.

Doveva offrire una previsione abbastanza affidabile da guidare le decisioni.

Le frequenze del controllo

Uno dei primi errori fu tentare di osservare tutto con la stessa frequenza.

Alcuni dati cambiavano ogni giorno.

Altri avevano senso soltanto su base settimanale o mensile.

La direzione capì presto che il sistema doveva funzionare su ritmi differenti.

Ogni giorno era necessario osservare ciò che poteva modificare l'operatività immediata.

Occupazione.

Arrivi e partenze.

Camere fuori servizio.

Eventi.

Coperti.

Ospiti.

Cancellazioni rilevanti.

Richieste fuori standard.

Soglie di personale.

Non serviva convocare una riunione formale.

Bastava un breve coordinamento tra i responsabili e un quadro condiviso delle giornate più critiche.

Il controllo giornaliero aveva una funzione precisa: prevenire disservizi, urgenze e costi evitabili.

Ogni settimana la direzione ampliava lo sguardo.

Analizzava le settimane successive, il pickup, il mix dei canali, le promozioni, i gruppi, il margine atteso, il personale necessario, gli eventi, le scadenze e le decisioni ancora modificabili.

Ogni mese venivano riconciliati forecast e consuntivo.

Si analizzavano ricavi, margini, costi, risultato operativo, scostamenti e cassa.

Ogni trimestre il sistema guardava più lontano.

Venivano rivisti contratti, prezzi, reparti, investimenti, struttura dei costi e ipotesi strategiche.

Il ritmo non serviva a moltiplicare le riunioni.

Serviva a evitare che un problema quotidiano arrivasse per la prima volta nel report mensile o che una decisione strutturale venisse discussa in un incontro operativo.

La riunione settimanale

Elena stabilì che la riunione più importante sarebbe stata quella settimanale.

Non doveva durare ore.

Doveva guardare avanti.

La prima parte riguardava la domanda.

Luca presentava occupazione futura, pickup, cancellazioni, disponibilità residue, tariffe, canali e segmenti.

Non si limitava a dire quante camere fossero state vendute.

Evidenziava dove la capacità era abbondante, dove stava diventando scarsa e quali condizioni commerciali meritavano attenzione.

Una promozione poteva essere ancora utile nelle date deboli e diventare costosa in quelle che si stavano riempiendo.

Un gruppo poteva assorbire capacità in una giornata nella quale il forecast segnalava domanda alternativa.

Una tariffa corporate poteva essere protetta nei periodi ordinari e limitata durante un evento.

La seconda parte riguardava la capacità operativa.

Paola presentava arrivi, partenze, camere da rifare, occupanti, letti aggiuntivi, early check-in, late check-out e camere fuori servizio.

Andrea aggiungeva coperti, gruppi, eventi, menu particolari, aperture e richieste speciali.

Il punto non era descrivere ogni attività.

Era riconoscere le giornate nelle quali la combinazione di domanda avrebbe superato la capacità ordinaria.

Una settimana con occupazione elevata poteva essere gestita senza difficoltà se i soggiorni erano lunghi e il flusso regolare.

Una settimana con occupazione inferiore poteva richiedere più risorse se concentrava partenze, arrivi, famiglie, eventi ed eccezioni.

La terza parte riguardava il margine.

Sara aggiornava il forecast economico utilizzando le nuove informazioni.

Non attribuiva un margine esatto a ogni singola prenotazione.

Lavorava per segmenti e configurazioni omogenee.

Canale.

Tariffa.

Durata.

Numero degli ospiti.

Servizi inclusi.

Costo distributivo.

Carico operativo.

Il dato non doveva essere perfetto.

Doveva mostrare se il mix stesse migliorando o peggiorando e quali iniziative rischiassero di produrre molto volume con un contributo insufficiente.

La quarta parte riguardava la cassa.

Venivano analizzati gli incassi attesi, i crediti in scadenza, i pagamenti programmati, le caparre, gli investimenti e il saldo previsto.

Un mese con buon margine poteva comunque generare tensione se gli incassi arrivavano in ritardo o se fornitori e personale dovevano essere pagati prima.

Il controllo finanziario non poteva essere rinviato alla lettura del conto corrente.

L'ultima parte della riunione riguardava le decisioni.

Non un elenco di osservazioni.

Decisioni.

Per ciascuna venivano definiti un responsabile, una scadenza e un risultato atteso.

Luca avrebbe chiuso una promozione su alcune date.

Andrea avrebbe rinegoziato le condizioni di un evento.

Paola avrebbe modificato la distribuzione dei turni.

Sara avrebbe verificato una posizione creditizia.

Elena avrebbe autorizzato o rinviato un investimento.

La settimana successiva, la riunione non sarebbe ripartita da zero.

Avrebbe iniziato verificando ciò che era stato deciso.

Un cruscotto che non nasconde il lavoro

Marco immaginava il sistema sotto forma di una dashboard.

Grafici aggiornati.

Indicatori.

Semafori.

Andamenti.

Sara lo avvertì.

«Il rischio è costruire una dashboard molto bella e continuare a decidere nello stesso modo.»

Il cruscotto poteva aiutare.

Doveva però essere progettato intorno alle domande della direzione.

L'Hotel Aurora scelse pochi indicatori.

Per le camere:

occupazione, ADR, RevPAR, ricavo netto, costo di distribuzione, permanenza media, cancellazioni e margine stimato.

Per l'operatività:

arrivi, partenze, camere da rifare, ospiti, coperti, eventi, ore pianificate, ore effettive e soglie superate.

Per i reparti:

ricavi, costi direttamente rilevanti, margine e capacità utilizzata.

Per il risultato:

ricavi netti, margine di contribuzione, costi di struttura, risultato operativo e scostamento dal forecast.

Per la finanza:

incassi, pagamenti, crediti, caparre, investimenti e saldo previsto.

Il cruscotto non doveva raccontare tutta l'azienda.

Doveva segnalare dove era necessario approfondire.

Un indicatore rosso non era una sentenza.

Era l'inizio di una domanda.

Perché il costo di distribuzione è aumentato?

Perché le ore del personale hanno superato il previsto?

Perché il margine dell'evento è sceso?

Perché la cassa prevista è inferiore nonostante un buon risultato?

Il sistema doveva impedire che il semaforo sostituisse il ragionamento.

Il personale non si controlla soltanto a consuntivo

Il costo del personale era una delle voci più rilevanti dell'Hotel Aurora.

Era anche una delle più difficili da leggere.

Un aumento poteva essere interpretato come inefficienza.

Poteva invece dipendere da maggiore volume, complessità, assenze, straordinari, errori di programmazione o decisioni commerciali.

Paola era abituata a ricevere il dato dopo la fine del mese.

A quel punto poteva spiegare ciò che era accaduto, ma non modificarlo.

Il nuovo sistema iniziò dal forecast.

Le ore venivano programmate sulla base di camere occupate, partenze, arrivi, ospiti, gruppi, letti aggiuntivi e richieste.

Durante la settimana si confrontavano ore pianificate ed effettive.

Se emergeva uno scostamento, veniva cercata la causa.

Le camere avevano richiesto più tempo?

C'erano state assenze?

Le richieste di early check-in erano aumentate?

Un guasto aveva generato rilavorazioni?

Il personale esterno era stato attivato oltre soglia?

Il controllo non si limitava al costo totale.

Osservava la relazione tra ore e attività.

Una settimana con costo superiore al forecast poteva aver prodotto un buon risultato se il volume e il margine erano cresciuti in misura maggiore.

Una settimana con costo contenuto poteva nascondere un deterioramento della qualità, ritardi o lavoro rinviato.

La produttività non poteva essere separata dall'esperienza e dalla sostenibilità operativa.

I reparti entrano nello stesso sistema

Andrea temeva che il controllo trasformasse ristorante, bar, eventi e spa in una serie di numeri isolati.

Accadde il contrario.

I reparti iniziarono a essere letti insieme alle camere e alla domanda.

La colazione veniva collegata agli ospiti presenti, ai trattamenti venduti e alle soglie di personale.

Il ristorante veniva osservato attraverso coperti, margine, complessità e fasce orarie.

Gli eventi venivano valutati prima della conferma, considerando sala, food and beverage, fornitori, personale, commissioni e capacità alternativa.

La spa veniva letta attraverso margine per trattamento, ora di operatore e utilizzo delle cabine.

Il bar veniva analizzato per fascia, non soltanto attraverso il fatturato giornaliero.

In questo modo, il reparto smetteva di essere giudicato soltanto dal risultato finale.

Entrava nel processo decisionale.

Un evento complesso non diventava un problema operativo dopo la vendita.

Veniva discusso mentre era ancora possibile modificarne prezzo e condizioni.

Una promozione con colazione inclusa non veniva valutata soltanto attraverso le camere prodotte.

Veniva confrontata con il costo del servizio e con le soglie.

Il sistema collegava ciò che il commerciale prometteva con ciò che l'organizzazione avrebbe dovuto erogare.

La previsione di cassa

La cassa era l'area nella quale Marco aveva sempre confidato di più.

Il conto corrente sembrava offrire un dato immediato e indiscutibile.

Ma il saldo mostrava ciò che era già accaduto.

Non ciò che sarebbe accaduto nelle settimane successive.

Sara introdusse una previsione di cassa a tredici settimane.

La scelta dell'orizzonte non aveva nulla di rigido.

Era abbastanza lunga da rendere visibili incassi, scadenze, imposte, personale, fornitori e investimenti.

Era abbastanza breve da consentire una previsione aggiornata.

Il prospetto partiva dal saldo disponibile.

Aggiungeva gli incassi attesi da clienti, intermediari e caparre.

Sottraeva stipendi, fornitori, imposte, rate, investimenti e altre uscite.

Il valore veniva aggiornato ogni settimana.

La previsione non era una semplice estensione del conto economico.

Distingueva competenza e movimento finanziario.

Un evento poteva aver generato ricavo e margine, ma produrre cassa due mesi dopo.

Una caparra poteva aumentare il saldo prima che il ricavo fosse maturato.

Un investimento poteva assorbire liquidità senza transitare interamente nel risultato del mese.

Il nuovo prospetto permise di anticipare una tensione che il saldo corrente non mostrava.

Le settimane successive prevedevano il pagamento di fornitori, stipendi e una rata importante, mentre diversi clienti corporate avrebbero saldato più tardi.

Il problema non era ancora urgente.

Proprio per questo poteva essere gestito.

Sara anticipò alcuni solleciti.

Marco rinviò una spesa non prioritaria.

Luca modificò le condizioni di deposito per un gruppo.

La direzione evitò di scoprire la tensione quando ormai era diventata emergenza.

Gli investimenti non si decidono con il solo risparmio

Il nuovo sistema venne utilizzato anche per valutare un investimento.

L'Hotel Aurora stava considerando l'acquisto di una nuova attrezzatura per la lavanderia interna.

Il fornitore presentava un calcolo semplice.

L'investimento avrebbe ridotto il costo esterno e si sarebbe ripagato in pochi anni.

Sara chiese di ampliare l'analisi.

Quanto sarebbe costata l'installazione?

Quali consumi avrebbe generato?

Quanto personale sarebbe stato necessario?

Quali manutenzioni?

Quale spazio sarebbe stato occupato?

Quanto capitale sarebbe rimasto immobilizzato?

Quale effetto avrebbe avuto sulla cassa?

Cosa sarebbe accaduto nei periodi di volume basso?

L'investimento poteva essere conveniente.

Non doveva essere valutato attraverso una sola voce di risparmio.

Il sistema di controllo aiutava a costruire scenari.

Uno prudente.

Uno realistico.

Uno favorevole.

Per ciascuno venivano stimati volumi, costi, benefici, tempi di rientro e fabbisogno finanziario.

La decisione non dipendeva da una formula automatica.

Ma il giudizio veniva esercitato su ipotesi esplicite.

Le soglie di attenzione

Elena propose di definire soglie.

Non obiettivi astratti.

Livelli che avrebbero richiesto una verifica o un'azione.

Se il costo di distribuzione superava un certo valore, Luca doveva analizzare il mix.

Se le partenze oltrepassavano la capacità ordinaria, Paola doveva rivedere i turni.

Se il margine previsto di un evento scendeva sotto una soglia, Andrea doveva rinegoziare.

Se la liquidità prevista si avvicinava al livello minimo, Sara doveva proporre interventi.

La soglia non decideva al posto delle persone.

Segnalava che il contesto era cambiato.

Un indicatore poteva superare il limite per una ragione corretta.

Il costo distributivo poteva aumentare perché l'hotel stava acquisendo domanda realmente incrementale in un periodo debole.

Le ore potevano crescere perché il volume e il margine erano superiori alle attese.

Il sistema non doveva produrre automatismi ciechi.

Doveva impedire che i cambiamenti rilevanti passassero inosservati.

L'errore non invalida il sistema

Dopo alcune settimane, il forecast del margine di una promozione si rivelò troppo ottimistico.

Le cancellazioni erano state superiori alle attese.

Il numero medio di ospiti per camera era aumentato.

La colazione aveva superato più volte la soglia ordinaria.

Il risultato reale era inferiore a quello previsto.

Marco chiese chi avesse sbagliato la stima.

Elena riportò la discussione su un altro piano.

«La domanda utile non è chi ha indovinato meno. È quale ipotesi non ha retto.»

Il tasso di cancellazione era stato stimato sulla media generale e non sul segmento specifico.

Il costo della colazione era stato calcolato attraverso un valore medio che non rifletteva le giornate oltre soglia.

Le ipotesi vennero corrette.

Il forecast successivo diventò più affidabile.

Un sistema di controllo non migliora perché non sbaglia.

Migliora perché impara dai propri scostamenti.

Il consuntivo non serve soltanto a misurare il risultato.

Serve a verificare le ipotesi utilizzate per decidere.

Un sistema proporzionato

Marco temeva che il nuovo metodo diventasse troppo complesso.

L'Hotel Aurora non disponeva della struttura di un grande gruppo.

Non poteva dedicare persone esclusivamente al controllo di gestione.

La preoccupazione era fondata.

Un sistema troppo sofisticato può assorbire più risorse del valore che produce.

L'obiettivo non era replicare l'infrastruttura di una catena internazionale.

Era costruire un sistema proporzionato.

Per l'Hotel Aurora erano sufficienti:

- il PMS e i sistemi già presenti;
- alcune definizioni condivise;
- pochi collegamenti tra i dati;
- un forecast aggiornato;
- una previsione di cassa;
- un cruscotto essenziale;
- una riunione settimanale;
- una chiusura mensile tempestiva.

La qualità dipendeva meno dalla quantità degli strumenti e più dalla disciplina del processo.

Un piccolo hotel poteva iniziare con pochi indicatori e una riunione ben condotta.

Una struttura più complessa avrebbe avuto bisogno di automazioni, integrazioni e responsabilità più articolate.

Il principio rimaneva lo stesso.

Il sistema doveva essere abbastanza semplice da essere utilizzato.

Abbastanza affidabile da sostenere le decisioni.

Abbastanza rapido da arrivare prima che il risultato diventasse definitivo.

Il ruolo della direzione

Dopo due mesi, la riunione settimanale aveva cambiato tono.

I responsabili non si limitavano più a presentare il proprio risultato.

Luca spiegava quali vendite avrebbero richiesto maggiore capacità.

Paola segnalava in anticipo le configurazioni operative critiche.

Andrea portava gli eventi ancora in trattativa, non soltanto quelli già erogati.

Sara collegava il forecast economico alla cassa.

Elena trasformava le differenze in decisioni.

Il controllo non apparteneva all'amministrazione.

Sara garantiva definizioni, riconciliazioni e lettura economica.

Ma il sistema dipendeva da tutti.

Il commerciale generava le condizioni di vendita.

L'operativo trasformava quelle condizioni in servizio.

I reparti producevano costi e margini.

La finanza gestiva i tempi di incasso e pagamento.

La direzione teneva insieme il percorso.

Se il controllo fosse rimasto confinato all'amministrazione, sarebbe arrivato troppo tardi.

Se fosse stato lasciato ai singoli reparti, avrebbe prodotto letture separate.

Il ruolo della direzione era integrare.

Le domande che il sistema deve rendere inevitabili

Alla fine del trimestre, Marco rilesse i verbali delle riunioni.

Il sistema non aveva eliminato l'incertezza.

Aveva però reso alcune domande inevitabili.

Quale margine sta producendo la domanda che stiamo acquisendo?

Quali soglie operative verranno superate?

Quali servizi stiamo includendo senza valorizzarli?

Quali reparti stanno utilizzando capacità scarsa?

Quali costi stanno crescendo prima del fatturato?

Quale risultato prevediamo alla fine del mese?

Quando quel risultato diventerà cassa?

Quali decisioni possiamo ancora modificare?

Chi deve intervenire?

Quando verificheremo l'effetto?

Queste domande avevano cambiato il modo in cui l'Hotel Aurora interpretava i propri numeri.

Il report non era più il punto finale del processo.

Era uno strumento intermedio tra osservazione e azione.

Il sistema non decide al posto dell'imprenditore

Marco rimaneva il proprietario.

Continuava a prendere decisioni che non potevano essere ridotte a una formula.

Poteva accettare un evento con margine contenuto per costruire una relazione importante.

Poteva mantenere un servizio poco redditizio perché essenziale per il posizionamento.

Poteva investire in qualità anche quando il ritorno immediato era difficile da misurare.

Il sistema non eliminava queste possibilità.

Le rendeva consapevoli.

Una scelta strategica poteva giustificare un costo.

Non poteva giustificare l'assenza di una stima.

Marco poteva decidere di sostenere quel costo.

Doveva però sapere quanto valeva, per quanto tempo era disposto a sostenerlo e quale risultato si aspettava.

Il controllo non sostituiva la visione imprenditoriale.

La proteggeva dalle illusioni prodotte dai numeri incompleti.

Dalla misurazione al governo

Sei mesi prima, l'Hotel Aurora disponeva già di molti degli stessi dati.

Occupazione.

ADR.

RevPAR.

Ricavi.

Costi.

Ore.

Saldo bancario.

La differenza non stava nella quantità di informazioni.

Stava nel modo in cui venivano utilizzate.

I dati commerciali venivano collegati al costo della domanda.

Le vendite venivano collegate al lavoro necessario per servirle.

Il margine veniva collegato ai costi di struttura.

Il risultato veniva collegato alla cassa.

Il forecast veniva confrontato con il consuntivo.

Le decisioni venivano assegnate e verificate.

Il sistema non era perfetto.

Alcune stime rimanevano approssimative.

Alcuni collegamenti richiedevano lavoro manuale.

Alcune previsioni si sarebbero rivelate sbagliate.

Ma l'organizzazione aveva smesso di aspettare la fine del mese per comprendere ciò che stava accadendo.

Aveva iniziato a governare il percorso che conduceva dalla vendita al risultato.

Questo era il cambiamento più importante.

Non un nuovo software.

Non un indicatore rivoluzionario.

Non una formula capace di risolvere ogni decisione.

Un metodo condiviso per osservare prima, discutere meglio e intervenire in tempo.

L'Hotel Aurora non era diventato un hotel che controllava tutto.

Era diventato un hotel capace di riconoscere ciò che contava.

E, soprattutto, di decidere prima che i numeri diventassero soltanto il racconto di ciò che non poteva più essere cambiato.

CAPITOLO 10

L'hotel che decide meglio

Sei mesi dopo la prima riunione, Marco Rinaldi tornò a guardare lo stesso prospetto.

Occupazione.

ADR.

RevPAR.

Fatturato.

I numeri continuavano a occupare la parte superiore del report, nello stesso ordine di allora.

Erano ancora importanti.

Continuavano a descrivere la capacità dell'Hotel Aurora di intercettare la domanda, vendere le camere e produrre ricavi.

Ma non erano più soli.

Accanto comparivano il costo di distribuzione, la permanenza media, il numero degli ospiti, il margine stimato, le ore di personale, le soglie operative, la previsione di risultato e la cassa attesa.

Il report non era diventato più complesso per il gusto di aggiungere informazioni.

Era diventato più utile.

Marco ricordava bene la prima domanda posta in quella stessa sala.

Dove sono finiti i ricavi aggiuntivi?

Allora sembrava una domanda da rivolgere all'amministrazione dopo la chiusura del mese.

Ora era diventata una domanda da porsi prima.

Prima di lanciare una promozione.

Prima di accettare un gruppo.

Prima di includere un servizio.

Prima di concedere una gratuità.

Prima di estendere un orario.

Prima di autorizzare un investimento.

Il cambiamento più importante non riguardava il modo in cui l'hotel misurava il risultato.

Riguardava il momento in cui iniziava a costruirlo.

Lo stesso hotel, numeri diversi

Luca Serra aprì la riunione con il confronto tra il semestre appena concluso e lo stesso periodo dell'anno precedente.

L'occupazione era cresciuta di poco.

L'ADR era migliorato.

Il RevPAR aveva raggiunto un livello superiore.

Il fatturato complessivo era aumentato.

Ma questa volta Marco non si fermò alla prima pagina.

«Quanto ci è costato acquisire quella domanda?»

Luca mostrò il mix dei canali.

La quota delle OTA era diminuita nelle date di forte domanda, mentre continuava a essere utilizzata nei periodi nei quali portava clienti che l'hotel difficilmente avrebbe raggiunto da solo.

Le campagne dirette erano state ridotte quando il costo di acquisizione diventava troppo vicino alla commissione evitata.

I contratti corporate erano stati rivisti nelle date compresse.

Alcuni gruppi avevano accettato tariffe più alte o condizioni di rilascio più protettive.

«Il costo medio di distribuzione è sceso», disse Luca. «Non perché abbiamo chiuso i canali più costosi, ma perché li abbiamo utilizzati in modo diverso.»

Era una distinzione importante.

L'Hotel Aurora non aveva trovato il canale perfetto.

Aveva imparato a utilizzare ogni canale in relazione alla domanda, alla capacità e al valore prodotto.

Paola Neri intervenne subito dopo.

Le ore del reparto housekeeping non erano diminuite in modo uniforme.

In alcune settimane erano persino aumentate.

Ma gli straordinari erano diventati meno frequenti e il ricorso a personale esterno più prevedibile.

Le giornate critiche venivano riconosciute con maggiore anticipo.

Il numero delle partenze, la durata dei soggiorni, le famiglie, i letti aggiuntivi e gli early check-in entravano nella programmazione.

«Lavoriamo ancora molto», disse Paola. «Ma meno spesso scopriamo al mattino che il piano non è sostenibile.»

Anche Andrea Bassi aveva modificato il modo in cui presentava i risultati dei reparti.

Non iniziava più dal fatturato.

Partiva dal margine, dalla capacità utilizzata e dalle attività fuori standard.

Alcuni eventi erano stati rifiutati.

Altri erano stati rinegoziati.

Le gratuità non erano scomparse, ma erano diventate visibili.

La colazione veniva osservata in relazione ai coperti e alle soglie.

Il menu era stato semplificato nelle serate più intense.

Il bar aveva orari differenziati.

La spa proteggeva le fasce ad alta domanda.

«Il reparto non vende meno», disse Andrea. «Vende in modo più consapevole.»

Sara Conti chiuse il confronto.

Il risultato operativo era migliorato più del fatturato.

La cassa non aveva seguito lo stesso andamento in ogni mese, ma la direzione aveva iniziato a prevedere le tensioni prima che diventassero emergenze.

I crediti corporate venivano monitorati.

Le caparre erano collegate agli impegni futuri.

Gli investimenti venivano valutati anche per l'effetto finanziario.

Il miglioramento non derivava da una sola decisione.

Era il risultato di molte correzioni.

Alcune grandi.

Molte piccole.

Il pieno non era più un obiettivo isolato

Marco tornò a una delle convinzioni con cui aveva iniziato il percorso.

Un hotel pieno comunica successo.

Le camere vuote sono visibili.

Sembrano una perdita immediata.

Questa percezione non era scomparsa.

Nessuno all'Hotel Aurora aveva smesso di cercare domanda.

La capacità invenduta continuava a essere deperibile.

Una camera vuota quella notte non avrebbe potuto essere venduta il giorno successivo per recuperare il ricavo perduto.

Il pieno restava un obiettivo importante.

Non era però più un obiettivo isolato.

La direzione aveva iniziato a chiedersi quale tipo di pieno stesse costruendo.

Con quali clienti.

A quale prezzo netto.

Attraverso quali canali.

Con quali servizi.

Con quale durata.

Con quale carico operativo.

Con quale effetto sui reparti.

Con quale margine.

Con quale conseguenza sulla cassa.

Due giornate al 95 per cento di occupazione potevano essere molto diverse.

La prima poteva essere composta da soggiorni lunghi, domanda diretta, buona tariffa e flussi regolari.

La seconda da pernottamenti brevi, famiglie, commissioni elevate, colazione inclusa e partenze concentrate.

L'occupazione era identica.

Il valore economico e operativo no.

Questo non rendeva il secondo pieno necessariamente sbagliato.

Poteva essere utile in una fase di domanda debole.

Poteva portare clienti nuovi.

Poteva sostenere il posizionamento o generare ricavi accessori.

Ma doveva essere riconosciuto per ciò che era.

Un insieme di condizioni.

Non una percentuale.

La qualità della decisione

Durante quei mesi, Marco aveva compreso che molte decisioni alberghiere non possono essere definite corrette o sbagliate in assoluto.

Una prenotazione a basso prezzo può essere utile quando la capacità è abbondante e diventare insufficiente quando rimangono poche camere.

Una commissione elevata può essere accettabile se porta domanda incrementale e diventare evitabile in una giornata già forte.

Un servizio incluso può migliorare la conversione quando la capacità del reparto è disponibile e ridurre il margine quando attiva personale aggiuntivo.

Un evento complesso può avere senso in una data debole e richiedere condizioni molto diverse in una giornata nella quale sala, cucina e personale sono già impegnati.

La qualità della decisione dipende dal contesto.

Per questo il controllo non poteva produrre regole rigide valide in ogni momento.

Doveva rendere visibili le variabili rilevanti.

Prezzo.

Costo.

Capacità.

Domanda.

Rischio.

Tempo.

Alternativa.

Cassa.

La formula non sostituiva il giudizio.

Lo obbligava a confrontarsi con le conseguenze.

Marco poteva ancora decidere di accettare una vendita con margine contenuto per sviluppare una relazione.

Poteva mantenere un reparto poco redditizio perché essenziale per l'esperienza.

Poteva investire in qualità senza un ritorno immediato perfettamente misurabile.

La differenza era che quelle scelte non venivano più nascoste dentro il fatturato.

Avevano un costo dichiarato, un obiettivo e un momento di verifica.

L'errore non era scomparso

Il nuovo sistema non aveva reso l'Hotel Aurora infallibile.

IL CICLO DEL CONTROLLO



Una campagna aveva prodotto meno margine del previsto.

Un gruppo aveva cancellato parte delle camere troppo tardi.

Un evento aveva richiesto più personale di quanto stimato.

Un investimento tecnico aveva subito un ritardo.

Una previsione di domanda si era rivelata troppo ottimistica.

La differenza stava nel modo in cui l'organizzazione reagiva.

Prima, l'errore emergeva alla chiusura.

Veniva spiegato.

Talvolta attribuito a un reparto.

Poi archiviato.

Ora lo scostamento veniva utilizzato per correggere le ipotesi.

Il tasso di cancellazione di un segmento veniva aggiornato.

La soglia della colazione veniva rivista.

Il costo di un allestimento veniva inserito nei preventivi successivi.

Le ore necessarie per una certa configurazione operativa venivano ricalibrate.

Il forecast non diventava più preciso perché l'organizzazione aveva imparato a prevedere tutto.

Diventava più utile perché imparava dai propri errori.

Questa cultura richiedeva equilibrio.

Se ogni scostamento fosse stato interpretato come una colpa, i responsabili avrebbero iniziato a proteggersi.

Avrebbero fornito previsioni prudenti.

Avrebbero segnalato i problemi tardi.

Avrebbero difeso il proprio reparto.

Il controllo doveva chiedere responsabilità senza trasformarsi in sorveglianza.

La responsabilità riguardava la qualità delle ipotesi, l'esecuzione delle decisioni e la capacità di reagire.

Non la pretesa di non sbagliare mai.

Il risultato non appartiene all'amministrazione

All'inizio del percorso, il risultato operativo appariva soprattutto nel prospetto di Sara.

Gli altri reparti contribuivano a produrlo, ma lo incontravano soltanto dopo.

Ora il risultato era entrato nelle decisioni quotidiane.

Luca osservava il margine previsto delle iniziative commerciali.

Paola collegava le configurazioni di soggiorno alle ore necessarie.

Andrea costruiva preventivi che incorporavano complessità e capacità.

Elena verificava gli effetti sull'intera organizzazione.

Sara continuava a garantire definizioni, coerenza e riconciliazioni.

Il risultato non apparteneva più all'amministrazione.

Era la conseguenza di scelte distribuite.

Ogni tariffa conteneva un'ipotesi economica.

Ogni servizio incluso trasferiva valore tra reparti.

Ogni eccezione produceva un effetto operativo.

Ogni dilazione modificava il fabbisogno finanziario.

Il controllo non poteva quindi essere delegato a una funzione.

Doveva diventare un linguaggio comune.

Questo non significava che ogni responsabile dovesse conoscere tutti i dettagli contabili.

Significava che ciascuno doveva comprendere l'effetto delle proprie decisioni sul percorso complessivo.

Il commerciale non poteva fermarsi alla prenotazione.

L'operativo non poteva fermarsi all'erogazione.

L'amministrazione non poteva limitarsi alla registrazione.

La direzione doveva tenere insieme le parti.

Il confronto finale

Marco tornò al prospetto del mese che aveva dato origine a tutto.

Allora i numeri sembravano eccellenti.

Occupazione al 91 per cento.

ADR in crescita.

RevPAR tra i più alti degli ultimi anni.

Fatturato superiore alle previsioni.

Struttura quasi sempre piena.

Il risultato operativo era però inferiore a quello dell'anno precedente.

Ora sapeva perché.

Non perché gli indicatori commerciali fossero sbagliati.

Non perché riempire l'hotel fosse stato un errore.

Non perché il fatturato fosse irrilevante.

Quei valori descrivevano correttamente una parte della performance.

Mancavano il costo di acquisizione, i servizi inclusi, la durata dei soggiorni, il numero degli ospiti, il carico operativo, le soglie, la marginalità dei reparti, il costo opportunità e i tempi di incasso.

L'Hotel Aurora non aveva smesso di utilizzare occupazione, ADR e RevPAR.

Aveva imparato a completarli.

Il dato commerciale descriveva la domanda conquistata.

Il dato operativo mostrava il lavoro necessario per servirla.

Il dato economico spiegava quanto valore fosse rimasto.

Il dato finanziario indicava quando quel valore si sarebbe trasformato in cassa.

Il risultato non nasceva nel conto economico.

Lì veniva misurato.

Nasceva nelle decisioni prese settimane o mesi prima.

Dalla lettura all'azione

Il percorso dell'Hotel Aurora non conduceva a un cruscotto universale.

Non esisteva un modello identico per ogni struttura.

Un resort stagionale avrebbe avuto esigenze differenti da un business hotel.

Una struttura con ristorante aperto al pubblico avrebbe osservato variabili diverse da un hotel con sola colazione.

Un albergo indipendente non avrebbe avuto le stesse risorse di un grande gruppo.

Il metodo, però, rimaneva valido.

Ogni hotel doveva partire dal proprio modello di business.

Individuare le decisioni che incidevano davvero sul risultato.

Collegare le informazioni commerciali, operative, economiche e finanziarie necessarie.

Definire responsabilità.

Stabilire frequenze.

Confrontare previsione e consuntivo.

Trasformare gli scostamenti in azioni.

Molti dati erano già presenti nei sistemi.

Ciò che spesso mancava era il collegamento.

Il punto di partenza poteva essere semplice.

Osservare quali ricavi venivano letti soltanto in termini lordi.

Individuare quali costi seguivano il volume e quali crescevano per soglie.

Riconoscere quali servizi assorbivano capacità.

Capire quali informazioni arrivavano troppo tardi.

Costruire una visibilità sufficiente sul risultato e sulla cassa.

Il vantaggio non nasceva dal possesso di più dati.

Nasceva dalla capacità di trasformarli in decisioni.

Quali clienti servire.

Quali condizioni accettare.

Quali attività sviluppare.

Quali costi sostenere.

Quali investimenti realizzare.

L'hotel che decide meglio

L'Hotel Aurora non era diventato un hotel perfetto.

Continuava ad affrontare imprevisti, cancellazioni, guasti, richieste eccezionali e cambiamenti della domanda.

Continuava a dipendere dalle persone.

Continuava a prendere decisioni in condizioni di incertezza.

Ma aveva smesso di confondere il movimento con il risultato.

Il pieno con la redditività.

Il prezzo con il valore trattenuto.

Il fatturato con il margine.

Il margine con la cassa.

Aveva imparato a seguire il percorso completo.

Dal ricavo lordo al ricavo netto.

Dal ricavo netto al margine.

Dal margine al risultato operativo.

Dal risultato alla liquidità.

Aveva imparato che la complessità non è gratuita.

Che il tempo e la capacità hanno un valore.

Che ogni servizio incluso assorbe risorse o capacità e deve essere valutato, anche quando il suo costo incrementale immediato è molto basso.

Che il canale migliore dipende dalla domanda.

Che un reparto strategico deve comunque essere misurato.

Che il forecast non è una promessa, ma uno strumento per intervenire.

Che un dato corretto può arrivare troppo tardi.

Che la tecnologia non sostituisce le definizioni.

Che l'errore può produrre conoscenza.

La trasformazione non consisteva nel lavorare meno.

Consisteva nel evitare che il lavoro aggiuntivo venisse automaticamente scambiato per valore.

Marco chiuse il report.

Fuori dalla sala riunioni, l'hotel continuava a funzionare.

Gli ospiti arrivavano.

Le camere venivano preparate.

Il ristorante apriva.

Le prenotazioni entravano.

I fornitori consegnavano.

Le persone risolvevano problemi.

Nulla di tutto questo era diventato semplice.

Ma la direzione aveva imparato a leggere ciò che accadeva con maggiore precisione.

E una struttura che vede meglio non elimina l'incertezza.

Decide meglio dentro l'incertezza.

Era questo il vero cambiamento.

Non riempire l'hotel a ogni costo.

Non ridurre tutto a una formula.

Non inseguire il fatturato come se fosse il risultato.

Comprendere dove nasce il valore, dove viene assorbito e quali decisioni possono proteggerlo.

L'hotel pieno continuava a essere un obiettivo.

Non era più la risposta.

Era l'inizio della domanda.

CHECKLIST OPERATIVA

Le verifiche che la direzione dovrebbe effettuare con continuità

Questa checklist non ha l'obiettivo di aggiungere nuovi indicatori al sistema di reporting. Serve a verificare se l'hotel sta osservando con sufficiente continuità i fenomeni che determinano margine, risultato operativo e liquidità.

Non tutte le domande richiedono un controllo giornaliero. Alcune devono essere osservate ogni settimana, altre ogni mese o prima di decisioni rilevanti. Ciò che conta è che esistano un responsabile, una frequenza e un'azione prevista quando il dato si discosta dalle attese.

1. Ricavi e qualità della domanda

- Conosciamo il ricavo lordo prodotto da camere, ristorazione, eventi e servizi?
- Conosciamo anche il ricavo netto dopo commissioni, sconti e costi di acquisizione?
- L'aumento dell'occupazione sta migliorando il margine oppure soltanto il volume?
- Il mix dei canali sta diventando più o meno costoso?
- Le promozioni vengono valutate sul fatturato o sul margine atteso?
- Sappiamo quali segmenti cancellano di più?

- Conosciamo la durata media del soggiorno per canale e segmento?
- Le prenotazioni acquisite in anticipo stanno occupando date che potrebbero diventare più redditizie?
- Nei periodi di forte domanda stiamo considerando il costo opportunità?
- Le categorie di camera più scarse vengono protette?

2. Distribuzione

- Qual è il costo totale di ogni canale?
- Nel costo includiamo commissioni, sconti, advertising, tecnologia e pagamenti?
- Distinguiamo il diretto organico dal diretto generato da campagne?
- Le OTA stanno producendo domanda aggiuntiva oppure sostituendo domanda diretta?
- Il costo delle campagne viene confrontato con il margine dei soggiorni generati?
- Le tariffe corporate vengono riviste nelle date di forte domanda?
- Tour operator, gruppi e agenzie vengono valutati considerando gratuità e servizi inclusi?
- Conosciamo il tasso di cancellazione e no-show per canale?
- Sappiamo quando il ricavo verrà incassato?
- Dipendiamo eccessivamente da un singolo intermediario?

3. Camere e soggiorni

- Conosciamo il margine medio delle principali tipologie di prenotazione?
- Distinguiamo soggiorni lunghi e soggiorni brevi?
- Il numero degli occupanti viene considerato nei costi?
- Le colazioni e gli altri servizi inclusi vengono valorizzati?
- Le tariffe flessibili vengono confrontate con il rischio di cancellazione?
- Le richieste di early check-in e late check-out vengono gestite in base alla capacità?
- Upgrade e gratuità vengono tracciati?
- Le prenotazioni di gruppo vengono confrontate con la domanda alternativa?
- Il prezzo minimo cambia in funzione della domanda prevista?
- Sappiamo quali prenotazioni producono il miglior rapporto tra margine e capacità assorbita?

4. Reparti e servizi accessori

- Conosciamo il margine di ristorante, bar, colazione, eventi e spa?
- I reparti vengono valutati anche in base alla capacità che assorbono?
- Il food cost viene affiancato da una lettura di personale, sprechi e complessità?
- Le gratuità sono visibili nei preventivi?
- Gli eventi includono personale extra, allestimenti, commissioni e utilizzo degli spazi?

- Le sale vengono valorizzate anche quando sono inserite in un pacchetto?
- Gli orari di apertura vengono confrontati con il margine prodotto?
- La spa viene analizzata per trattamento e per ora disponibile?
- I servizi strategici hanno obiettivi misurabili?
- Esistono attività mantenute per abitudine, senza una verifica economica recente?

5. Personale e capacità operativa

- Il forecast commerciale viene tradotto in turni e fabbisogno di personale?
- Monitoriamo arrivi, partenze, ospiti e camere da rifare?
- Conosciamo le soglie che attivano risorse aggiuntive?
- Gli straordinari sono episodici oppure strutturali?
- Distinguiamo costo del personale e cause che lo hanno generato?
- Le ore pianificate vengono confrontate con quelle effettive?
- La produttività viene letta insieme a qualità e complessità?
- Quanto tempo viene assorbito da errori e rilavorazioni?
- Quali promesse commerciali generano più eccezioni?
- Il personale viene programmato prima che la domanda diventi un'urgenza?

6. Manutenzione e continuità operativa

- La manutenzione preventiva viene pianificata?

- Conosciamo il costo dei guasti urgenti?
- Misuriamo le camere fuori servizio?
- Valutiamo il margine perso per indisponibilità?
- Gli interventi vengono programmati nei periodi di minore domanda?
- Gli acquisti urgenti vengono registrati e analizzati?
- Esistono problemi tecnici ricorrenti?
- Gli investimenti manutentivi vengono confrontati con i costi evitati?
- Le priorità tecniche sono collegate al forecast commerciale?
- Stiamo rinviando costi che potrebbero diventare più elevati?

7. Controllo economico

- Riceviamo un conto economico gestionale entro pochi giorni dalla fine del mese?
- Distinguiamo ricavi lordi, ricavi netti e margini?
- I costi vengono classificati in base al loro comportamento?
- Distinguiamo costi variabili, incrementali, fissi e a soglia?
- Il margine di contribuzione viene utilizzato nelle decisioni?
- Le stime vengono riconciliate con il consuntivo?
- Gli scostamenti vengono spiegati per volume, prezzo, mix e costo?
- Ogni scostamento rilevante produce un'azione?
- Le azioni vengono successivamente verificate?

- Il consuntivo conferma fenomeni già noti oppure produce sorprese?

8. Forecast e controllo in itinere

- Disponiamo di un forecast aggiornato del mese?
- Il forecast riguarda anche margine, personale e cassa?
- Viene aggiornato quando cambiano domanda e costi?
- Le campagne vengono monitorate durante il loro svolgimento?
- Gli eventi vengono analizzati prima della conferma?
- Le soglie operative vengono previste?
- Il budget viene affiancato da un rolling forecast?
- Le riunioni guardano anche alle settimane successive?
- Le decisioni ancora modificabili vengono evidenziate?
- Il sistema segnala i problemi prima della chiusura contabile?

9. Dati e sistemi

- Esiste una definizione condivisa dei principali indicatori?
- Ogni indicatore ha una fonte primaria?
- PMS, channel manager, contabilità e sistemi operativi utilizzano classificazioni coerenti?
- Gruppi, eventi e campagne hanno un codice identificativo comune?
- Distinguiamo data di prenotazione, soggiorno, fatturazione e incasso?

- Quanto tempo viene impiegato per esportare e riconciliare file?
- Esistono fogli dipendenti da una sola persona?
- Le formule e le versioni vengono controllate?
- Ogni dato rilevante ha un responsabile?
- I report sono costruiti intorno alle decisioni o intorno a ciò che i software esportano?

10. Liquidità e finanza

- Disponiamo di una previsione di cassa?
- Conosciamo gli incassi attesi per le prossime settimane?
- Sappiamo quali clienti pagano in ritardo?
- Caparre e anticipi vengono distinti dai ricavi maturati?
- I pagamenti vengono programmati?
- Esiste una soglia minima di liquidità?
- Gli investimenti vengono valutati anche per l'effetto finanziario?
- Il servizio del debito viene collegato alla capacità di generare cassa?
- Utile e saldo bancario vengono analizzati separatamente?
- La direzione conosce in anticipo eventuali tensioni finanziarie?

11. Decisioni e responsabilità

- Ogni indicatore rilevante ha un responsabile?
- Sono definite soglie di attenzione?
- È chiaro chi può intervenire?

- Le decisioni vengono registrate?
- Ogni azione ha una scadenza?
- È definito il risultato atteso?
- Gli effetti vengono verificati?
- Gli errori vengono utilizzati per migliorare il sistema?
- I reparti condividono le informazioni?
- La direzione utilizza i numeri per decidere o soltanto per commentare?

Le dieci verifiche essenziali

Se la direzione non dispone del tempo o della struttura per utilizzare immediatamente l'intera checklist, può partire da dieci domande:

1. Quanto ricavo netto rimane dopo la distribuzione?
2. Qual è il margine delle principali tipologie di prenotazione?
3. Quali promozioni stanno creando valore?
4. Quali reparti producono un contributo adeguato?
5. Quali soglie operative verranno superate?
6. Dove il costo del personale si sta discostando dal forecast?
7. Quale risultato operativo prevediamo a fine mese?
8. Quale liquidità avremo nelle prossime tredici settimane?
9. Quali dati non sono ancora collegati?
10. Quali decisioni possiamo ancora modificare?

La checklist non deve trasformarsi in un adempimento.

La sua funzione è portare la direzione a osservare con regolarità il percorso che conduce dalla vendita al margine, dal margine al risultato e dal risultato alla cassa.

CONCLUSIONE

Il dato che manca non è sempre un nuovo dato

La maggior parte degli hotel non ha iniziato a controllare la propria performance ieri.

Proprietari e manager osservano da anni occupazione, ADR, RevPAR, fatturato, costo del personale, acquisti e saldo bancario. Conoscono la propria struttura, il mercato, la stagionalità e le difficoltà operative.

Il problema raramente consiste nell'assenza totale di informazioni.

Più spesso, le informazioni descrivono parti separate della stessa realtà.

Il commerciale conosce la domanda.

L'operativo conosce il lavoro necessario per servirla.

L'amministrazione conosce i costi e il risultato.

La finanza conosce incassi, pagamenti e fabbisogni.

Quando queste prospettive rimangono separate, l'hotel può vendere bene senza capire quanto valore stia trattenendo. Può produrre margine senza vedere una tensione di cassa imminente. Può aumentare i volumi senza riconoscere il costo della complessità.

Il passo decisivo non consiste nell'aggiungere indiscriminatamente nuovi indicatori.

Consiste nel collegare quelli che già esistono.

Occupazione, ADR e RevPAR devono continuare a essere osservati. Il fatturato deve continuare a essere misurato. Il conto economico deve continuare a rappresentare correttamente ciò che è accaduto.

A questi dati devono però essere affiancate altre domande.

Quanto rimane dopo la distribuzione?

Quale margine produce la prenotazione?

Quale capacità assorbe?

Quale rischio contiene?

Quale costo opportunità genera?

Quando il ricavo si trasformerà in cassa?

Il controllo di gestione alberghiero inizia quando queste domande entrano stabilmente nelle decisioni.

Non quando il mese è terminato.

Non quando il bilancio è stato chiuso.

Non quando il saldo bancario rende il problema evidente.

Inizia quando vengono definiti una tariffa, una promozione, un contratto, un turno, un servizio o un investimento.

È in quei momenti che si forma il risultato futuro.

L'hotel pieno può essere un ottimo hotel.

Può avere un posizionamento forte, clienti soddisfatti e un'organizzazione efficiente.

Ma il pieno non rappresenta una conclusione.

È una condizione da interpretare.

La direzione deve sapere chi ha occupato le camere, attraverso quali canali, a quali condizioni, con quale lavoro e con quale contributo economico.

Solo allora il volume diventa valore.

Solo allora il fatturato diventa risultato.

Solo allora il dato diventa decisione.

Un hotel non migliora quando lavora semplicemente di più.

Migliora quando comprende con maggiore precisione dove il valore nasce, dove viene assorbito e quali decisioni possono proteggerlo.

NOTA METODOLOGICA

L'Hotel Aurora, i suoi personaggi e le situazioni raccontate in questo libro sono stati costruiti a fini esemplificativi.

La struttura non rappresenta un'azienda specifica. Le dinamiche descritte nascono dall'osservazione di problemi ricorrenti nella gestione alberghiera: crescita del fatturato non accompagnata da un aumento proporzionale del risultato, costi di distribuzione poco visibili, reparti difficili da valutare, soglie operative, dati frammentati e tensioni di cassa che emergono nonostante una buona performance commerciale.

I valori economici utilizzati negli esempi hanno lo scopo di rendere comprensibile il ragionamento.

Tariffe, commissioni, costi delle camere, food cost, ore di personale, percentuali di cancellazione, margini e soglie non devono essere interpretati come parametri standard validi per ogni hotel.

Ogni struttura presenta condizioni differenti.

Cambiano il posizionamento, la categoria, la localizzazione, la stagionalità, la composizione della clientela, i canali utilizzati, i contratti, il livello di servizio, l'organizzazione del personale, la presenza dei reparti accessori e la struttura finanziaria.

Anche due hotel apparentemente simili possono produrre risultati diversi applicando la stessa tariffa o raggiungendo la stessa occupazione.

Gli esempi numerici non indicano quindi quale dovrebbe essere il margine corretto di una camera, di un evento o di un reparto.

Mostrano un metodo per ricostruirlo.

Il lettore dovrebbe adattare le logiche illustrate alle caratteristiche della propria struttura, utilizzando costi effettivi, ipotesi verificabili e classificazioni coerenti con le decisioni da prendere.

Le formule presentate sono volutamente accessibili.

Il controllo di gestione non richiede sempre modelli complessi. Richiede innanzitutto che le variabili rilevanti siano riconosciute e che le ipotesi vengano dichiarate.

Una stima ragionevole può essere sufficiente per distinguere due alternative.

Non dovrebbe però essere confusa con un dato consuntivo.

Quando nel testo si parla di costo variabile, costo incrementale, margine di contribuzione, costo opportunità, risultato operativo e cassa, il significato va ricondotto alla finalità gestionale dell'analisi.

Le classificazioni possono cambiare in base all'orizzonte temporale e alla decisione.

Un costo che nel breve periodo non varia con il numero delle camere può diventare modificabile nel medio termine.

Una risorsa già presente può non essere incrementale per una singola prenotazione, ma diventare insufficiente quando il volume supera una determinata soglia.

Il costo opportunità, inoltre, non coincide con un'uscita monetaria o con una voce della contabilità.

Rappresenta il valore della migliore alternativa alla quale la struttura rinuncia scegliendo un'opzione.

Per questo richiede una valutazione della domanda, della capacità e del rischio.

Le analisi gestionali descritte nel libro non sostituiscono la contabilità generale, il bilancio, gli adempimenti fiscali o il lavoro dei professionisti incaricati.

La contabilità ufficiale mantiene finalità, regole e responsabilità proprie.

Il controllo di gestione la affianca con una lettura orientata alle decisioni.

Il suo compito non è modificare il dato contabile, ma ricostruire il percorso economico e operativo che lo ha prodotto.

Allo stesso modo, gli esempi non costituiscono consulenza fiscale, legale, finanziaria o del lavoro.

Contratti, investimenti, finanziamenti, politiche del personale e configurazioni contabili devono essere valutati con il supporto dei professionisti competenti e sulla base della normativa applicabile.

L'obiettivo del libro è più circoscritto.

Aiutare proprietari, direttori e responsabili alberghieri a porre domande migliori.

Quanto del prezzo rimane dopo il costo della distribuzione?

Quali servizi sono compresi nella tariffa?

Quali costi aumentano realmente con il volume?

Quali attività superano una soglia?

Quale capacità viene impegnata?

Quale margine viene prodotto?

Quando quel margine si trasforma in cassa?

Le risposte non sono identiche per tutte le strutture.

Il metodo per cercarle può esserlo.

Gli importi degli esempi

Salvo diversa indicazione, gli importi utilizzati negli esempi sono espressi al netto dell'IVA e non comprendono l'imposta di soggiorno, che non costituisce ricavo della struttura. Quando nel testo viene richiamato il prezzo pagato dal cliente, la distinzione rispetto al ricavo gestionale deve essere esplicitata.

Le principali grandezze utilizzate

Nel presente volume, per ricavo lordo di vendita si intende il valore della vendita prima dei costi commerciali direttamente attribuibili. Per ricavo netto di distribuzione si intende il valore che rimane dopo sconti, storni, commissioni di intermediazione, marketing direttamente attribuibile, costi tecnologici imputabili e commissioni di pagamento. Le commissioni di pagamento vengono considerate in questo passaggio e non devono essere sottratte nuovamente tra i costi variabili del soggiorno: ogni costo deve comparire una sola volta nel percorso di formazione del margine.

Il margine di contribuzione di primo livello è il ricavo netto di distribuzione meno i costi variabili direttamente collegati al soggiorno o al servizio. Il margine incrementale della decisione sottrae anche personale aggiuntivo, fornitori dedicati, campagne, allestimenti, costi tecnici e costi attivati per soglia dalla specifica scelta. Il margine del reparto considera inoltre i costi specifici,

controllabili e stabilmente attribuibili al funzionamento di quel reparto.

Nel presente volume, salvo diversa indicazione, per risultato operativo si intende il risultato gestionale prodotto dall'attività caratteristica dopo i costi operativi e di struttura considerati nell'analisi, prima delle componenti finanziarie, fiscali e straordinarie. L'inclusione di ammortamenti, canoni di locazione, management fee e altre componenti dipende dalla configurazione gestionale adottata e deve essere sempre dichiarata.

Il percorso economico di riferimento

Ricavo lordo di vendita
 meno sconti e storni
 meno commissioni di intermediazione
 meno marketing direttamente attribuibile
 meno commissioni di pagamento
 uguale ricavo netto di distribuzione
 meno costi variabili del soggiorno o del servizio
 uguale margine di contribuzione di primo livello
 meno costi incrementali e costi attivati per soglia
 uguale margine incrementale della decisione
 meno costi specifici e controllabili del reparto
 uguale margine del reparto
 meno costi generali e di struttura
 uguale risultato operativo
 più o meno variazioni del capitale circolante, investimenti e finanziamenti
 uguale variazione della cassa.

Il costo opportunità

Il costo opportunità non è una voce contabile e non modifica il margine prodotto dall'operazione. Serve a confrontare quel margine con il valore della migliore alternativa sacrificata. La differenza tra i due valori rappresenta il vantaggio o lo svantaggio economico differenziale della scelta.

Glossario essenziale

Occupazione — percentuale delle camere disponibili effettivamente vendute in un periodo.

ADR — tariffa media delle camere vendute.

RevPAR — ricavo camere per camera disponibile.

TRevPAR — ricavo totale della struttura per camera disponibile.

Costo variabile — costo che cambia in relazione al volume servito.

Costo incrementale — costo sostenuto perché viene presa una specifica decisione.

Costo a soglia — costo che aumenta per gradini quando il volume supera la capacità ordinaria.

Margine di contribuzione — valore che rimane dopo i costi rilevanti definiti nella configurazione adottata.

Margine del reparto — contributo del reparto dopo i costi specifici e controllabili attribuiti al suo funzionamento.

GOP — risultato operativo lordo della gestione alberghiera secondo la configurazione adottata.

EBITDA — risultato prima di interessi, imposte, ammortamenti e svalutazioni, secondo la definizione utilizzata.

Costo opportunità — valore della migliore alternativa sacrificata.

Budget — obiettivo economico e operativo definito prima del periodo.

Forecast — previsione aggiornata sulla base delle informazioni disponibili.

Capitale circolante — risorse assorbite o liberate dai tempi di incasso, pagamento e gestione operativa.

Cash flow — flusso finanziario generato o assorbito nel periodo.

GLI AUTORI

Fabio Messere e Matteo Martelli

Fabio Messere e Matteo Martelli sono i fondatori di AFC Controlla il tuo business. Affiancano imprenditori e direzioni aziendali nella costruzione di sistemi di controllo capaci di collegare dati commerciali, operativi, economici e finanziari.

Il loro lavoro parte dai numeri già presenti in azienda e li trasforma in strumenti utili per prevedere, decidere e verificare. L'obiettivo non è aumentare la quantità dei report, ma rendere più chiaro il percorso che conduce dal ricavo al margine, dal margine al risultato e dal risultato alla cassa.

Con questo libro hanno voluto offrire ai proprietari e ai manager alberghieri un metodo concreto per leggere la performance della struttura oltre l'occupazione e il fatturato.

AFC CONTROLLA IL TUO BUSINESS

Dal ricavo al margine, dal margine alla cassa

Un hotel può vendere molto, lavorare intensamente e continuare a non sapere con precisione dove si forma il risultato. AFC aiuta imprenditori e direzioni a collegare i dati già presenti in azienda, costruendo un sistema di controllo proporzionato alla struttura e realmente utilizzabile.

Il lavoro parte dalle decisioni: canali, tariffe, promozioni, reparti, personale, investimenti e cassa. L'obiettivo è rendere visibili i margini, riconoscere in anticipo le soglie operative e comprendere quali attività stanno creando valore e quali lo stanno assorbendo.

Per approfondire il metodo o richiedere un confronto sulla propria struttura, è possibile rivolgersi ad AFC Controlla il tuo business attraverso i canali ufficiali.

