



GIOVANNI MAUGERI

La consulenza per hotel di successo.



Pillole di Profitto

Un concentrato di linee guida, spunti e consigli su come migliorare le performance del vostro hotel. Un manuale operativo applicabile fin dalle prime pagine

PER INIZIARE DA SUBITO A FARE PROFITTI, RIDUCENDO I COSTI NASCOSTI E QUELLI INUTILI.

Indice

Contenuti

Editoriale	03
Perché nasce “Pillole di Profitto”	04
Il Profit Management	07
Come generare più profitto da tutti i comparti dell'hotel?	11
Il controllo di gestione	14
La Brand Identity	17
Business Plan e budget	18
Il decalogo del successo	20
12 mesi 12 obiettivi da fissare e da raggiungere Agenda	21
Contattaci	34

Editoriale



Abbiamo il piacere di condividere con voi questo manuale: una piccola guida pratica che vi illustrerà parte dei meccanismi che caratterizzano l'**Hotel Management**.

Un viaggio nel **Profit Management** per capire che è possibile trarre il massimo da ogni reparto dell'hotel. Una prima parte teorica, doverosa perché il Management è anche teoria e tecnicismi, una seconda parte ricca di consigli e spunti di riflessione.

Ma prima di tutto vorremmo iniziare elencando alcune delle testimonianze di imprenditori che a noi si sono affidati e continuano ad affidarsi.



Buona lettura!

Capitolo I

Perché nasce Pillole di Profitto?

Dall'esperienza maturata dal contatto con centinaia di aziende turistiche, abbiamo sempre più l'impressione che i margini di guadagno siano ben al di sotto rispetto alle reali possibilità.

Una volta pagate tasse, dipendenti, merci e affitti i soldi che ci rimangono, ammesso che qualcosa resti, è ben poco rispetto alla mole di lavoro e responsabilità impiegate, che spesso ci tolgono energia e tempo che potremmo utilizzare per la famiglia o altri progetti.



Ma perché non si riesce ad ottenere un risultato di gestione positivo?

Sentiamo spesso rispondere che è colpa del mercato, della troppa concorrenza, del personale che non è mai all'altezza delle aspettative.

Ma è veramente questo che blocca lo sviluppo?

In realtà i mancati profitti sono il sintomo evidente che non stiamo facendo le cose per bene; quello che non riusciamo a cambiare sono le nostre abitudini. Ci spieghiamo meglio.

C'è una diffusa mancanza di conoscenze manageriali, poichè una vera e propria formazione per manager non esiste, si impara sul campo e si arriva ai vertici, più per gerarchia che per competenze.

Ecco degli esempi:

1

Quando chiudo un contratto di consulenza e mi appresto a chiedere i dati della struttura, con inclusa una bozza di contabilità analitica... "scatta il panico": subito si chiama il commercialista che però ha una funzione ben diversa da quella che ci occorre, e non è in grado di fornirci quello che ci serve, ossia dati contabili aggiornati e disponibili in tempo reale;

2

Quando chiedo di visionare il piano strategico/operativo a livello di vendite e, l'obiettivo economico fissato a inizio anno, scatta un altro codice rosso. L'operatività vince sulla strategia.

3

Quando si parla di politiche commerciali, molte volte non si riscontra alcuna logica strategica, qualcuno fa un revenue timido e inefficace, altri guardano i competitor e fanno tariffe copiando al ribasso il proprio *vicino di casa*, come se il vicino fosse un modello da dover imitare, altri si affidano a delle web agency che operano senza tenere in considerazione le caratteristiche della struttura.

4

Quando analizziamo la ristorazione ci imbattiamo in un servizio molte volte più dovuto che voluto, che genera più perdite economiche che guadagni reali.

Ma perché accade questo?

Perché non esiste un piano definito che sostenga le vendite e si registra, inoltre, una strategia di vendita inesistente, una errata misurazione del carico di lavoro delle risorse impiegate, una mancata conoscenza del food cost, della razionalizzazione degli ordini, del controllo dei fornitori e di tanti altri processi che dovrebbero essere standardizzati.

Quindi, per ricapitolare:



NON ABBIAMO UN FOCUS CHIARO



***NON ABBIAMO CONTROLLO SULLE NOSTRE VENDITE E POCA
CONOSCENZA SUI NOSTRI COSTI IN TEMPO REALE***



NON ABBIAMO UNA STRATEGIA E GLI ALTRI DECIDONO PER NOI



...E SOPRATTUTTO LAVORIAMO 12 ORE AL GIORNO!

***Pensate ancora che sia colpa del mercato se la
nostra impresa non arriva al risultato che merita?***

Noi possiamo darvi le giuste indicazioni perché conosciamo i problemi e abbiamo studiato un metodo che porterà la vostra azienda a guadagnare di più facendovi lavorare di meno e meglio.

Il Profit Management

La domanda più frequente che ci pongono gli imprenditori con cui entriamo in contatto giornalmente è sempre la stessa: **come faccio ad aumentare i margini di guadagno della mia azienda?**

Ti rispondiamo con la definizione di **Profit Management**.



Il Profit Management è la filosofia gestionale che analizza costi e ricavi di una impresa turistica in maniera analitica e di qualsiasi dimensione e livello.



Tale studio è indispensabile alla creazione della giusta strategia aziendale così da rendere profittevole ogni processo.

Attraverso l'utilizzo del **Profit Management** è possibile calcolare in anticipo la profittabilità di una vendita e riconoscere i costi in base alle proiezioni future di business.

La strategia aziendale nata dall'analisi del Profit Management ha la funzione primaria di utilizzare in maniera coerente ed armonica tutti gli strumenti a disposizione in ogni singolo reparto: il **revenue e pricing management**, la **distribuzione commerciale**, il **controllo di gestione** e il **marketing**.

È evidente da questa descrizione che solo attraverso passaggi manageriali ben precisi si possano realmente raggiungere obiettivi di miglioramento del profitto aziendale.

È altresì essenziale, unitamente all'analisi dei costi/ricavi, impostare una corretta filiera per raggiungere un virtuoso ciclo economico, gestionale e organizzativo.

Pianificazione, programmazione, controllo e **formazione** sono i pilastri di questa disciplina. Scopriamoli insieme.

1. Pianificazione

La pianificazione è un processo mediante il quale stabilire determinati obiettivi di medio e lungo termine, valutare le strategie atte a realizzarli e fissare le azioni da compiere per conseguirli.

La fase della pianificazione si articola in:



- analisi della situazione di partenza;
- individuazione dei punti di forza e debolezza;
- definizione degli obiettivi da raggiungere;
- formulazione di strategie;
- redazione di un Piano (Business plan e Marketing plan);
- esecuzione e controllo del Piano stesso.

2. Programmazione

L'attuazione delle azioni elaborate preventivamente in fase di pianificazione.

3. Controllo

Il controllo è un paradigma essenziale per verificare se tutto ciò che è stato stabilito in fase di pianificazione e applicato in fase di programmazione è in linea con gli obiettivi prefissati.

Altri aspetti del management

Abbiamo evidenziato concetti salienti che compongono l'architettura del Profit Management, ma vogliamo porre l'attenzione su altre due nozioni fondamentali senza le quali il Profit Management sarebbe incompleto: la **formazione** e la **gestione delle risorse interne**.

Siamo convinti, e i risultati raggiunti dai nostri clienti ci danno ragione, che senza questi assunti, non sia possibile predisporre solide basi per una buona gestione aziendale.

La formazione è lo strumento attraverso il quale le risorse impiegate vengono istruite sulla visione aziendale e sui suoi obiettivi, sui comportamenti da adottare e sulle procedure da seguire e ha un unico scopo: quello di **aumentare la qualità del servizio offerto**, che traslato in termini manageriali è fonte interconnessa al benessere economico.

La gestione delle risorse umane è un aspetto prioritario da non sottovalutare mai.

Un dipendente efficiente, ben preparato (formato), propositivo e soddisfatto offre un valore aggiunto inestimabile.



Personale soddisfatto = Clienti soddisfatti = Azienda soddisfatta



Come generare più profitto da tutti i comparti dell'hotel?

Nella nostra esperienza di consulenti aziendali, abbiamo incontrato imprenditori virtuosi che, nonostante gli sforzi profusi nel gestire la loro impresa, proprio non riuscivano a ottenere risultati positivi.

Considerando il problema che non sempre ottenere fatturato significa avere margini di profitto reali, è evidente ci sia assoluta necessità di modificare il percorso di crescita aziendale. Occorre avviare un modello nuovo di gestione, un cambiamento sostanziale.

Cosa vuol dire?

Adottare soluzioni efficaci che generino dei comportamenti economici virtuosi in tutte le aree dell'hotel.

Si rende quindi indispensabile intersecare ricavi e costi affinché raggiungano l'equilibrio perfetto. L'obiettivo è quello di attenersi ai costi stabiliti in fase di pianificazione e allinearli poi ai ricavi che verranno generati.

Costi e ricavi in perfetto equilibrio tra loro.

Per il primo aspetto è determinante utilizzare un sistema di contabilità analitica industriale che permetta di verificare nel dettaglio i costi propedeutici ai ricavi, così da poter essere tempestivi nell'individuazione di eventuali correttivi; per la parte dei ricavi è essenziale una strategia di marketing correlata a una attività quotidiana di revenue. Vi sveleremo un piccolo segreto: ***il marketing è la chiave di volta per ottenere una maggiore redditività***; le aziende, prima ancora che sul prodotto da vendere, devono focalizzarsi sulla creazione di un piano marketing che gli chiarisca come venderlo.

Riflettiamo: strategia è un termine utilizzato in ambito militare. Questo la dice lunga sul perché è necessario ragionare sul "cosa, come e quando" prima di iniziare ogni altra attività.



Marketing strategico e Revenue Management possono coesistere?

Certo che sì. Approfondiamo alcune tematiche di base.

Fare Marketing è difficile, integrarlo alle tecniche di Revenue Management sembra impossibile, ma non lo è. La bacchetta magica non esiste ma gli strumenti a nostra disposizione sono molti e se li sappiamo utilizzare bene daranno di certo buoni frutti.

Diamo quindi per scontato che per migliorare i ricavi sia necessaria la presenza combinata ed armonica di entrambi.



Sappiamo bene che il revenue vende alla migliore tariffa possibile con la logica della massima occupazione. Nel medio e breve periodo è la soluzione ideale per poter creare un volano commerciale attraverso l'utilizzo delle OTA. Nel lungo periodo, però, pur essendo necessario, non basta, perché genera progressivamente alti costi (commissioni) e dipendenza totale da partner commerciali esterni.

La giusta strategia di marketing, invece, permette di **posizionare la struttura**, in maniera corretta nel mercato di riferimento e di captare un target specifico interessato ai miei servizi e al mio brand, con l'obiettivo di "disintermediare" e ottenere una maggiore redditività.

Il posizionamento è una necessità aziendale per differenziarsi e offrire un prodotto che trovi la giusta collocazione nella mente del potenziale consumatore. Il posizionamento guida tutto il processo di marketing, inclusa la strategia.

Nel medio-lungo periodo un giusto posizionamento permetterà di utilizzare un prezzo in equilibrio con il prodotto offerto e una naturale disintermediazione dalle OTA.

Come disintermediare dalle Ota utilizzando il Revenue Management?

Disintermediare è possibile applicando le giuste tecniche di formazione dello staff e facendoci supportare da software dedicati al **customer care**. Più in là capiremo che se non è possibile l'utilizzo di tecnologia avanzata, possiamo comunque creare procedure per aumentare le **vendite dirette**.

I nostri consigli per iniziare:

REVENUE

Tenete sempre a mente che una tariffa di partenza corretta determina l'80% del risultato. Per non incorrere in "un up and down tariffario", dedicate la giusta attenzione all'analisi e alla determinazione della tariffa di partenza, considerando sempre come parametri il **Ricavo Medio** e il **REVPAR**.

MARKETING

E se, come dicevamo, il nostro budget non ci consente l'acquisto di software specifici che si occupino del nostro customer care? Non possiamo evitare di concentrarci sulle azioni di contatto con il cliente e fidelizzazione dello stesso.

Ecco pochi semplici ed efficaci passi:

- formiamo (ad hoc) le nostre risorse all'acquisizione strategica di contatti diretti e recensioni positive;
- applichiamo standard di servizio e accoglienza;
- utilizziamo strumenti come file excel per la costruzione di un database; creiamo frasi standard di base che lo staff possa prendere a modello per richiedere recensioni;
- teniamo in buona nota i compleanni di chi ha soggiornato e offriamo loro un "offerta-regalo" in concomitanza con la speciale data.

Il controllo di gestione

Ritorniamo ai costi e a come poterli controllare attraverso il Controllo di Gestione.

Non possiamo nascondere che, se per i ricavi possiamo spaziare con esempi pratici e che vi sono familiari, per il controllo dei costi gli argomenti trattati sono considerati tediosi e poco comprensibili, scoraggiando anche i più volenterosi alla completa cognizione dei meccanismi che regolano questa attività. Eppure ***il nostro scopo è sempre quello di semplificare concetti e processi a prima vista complessi.***

Svariati gli argomenti che potevamo scegliere, ma ci siamo concentrati sul cruccio della maggior parte degli imprenditori e professionisti del settore.

Partiamo dal presupposto che, normalmente, il dato economico-contabile in possesso è il ***Conto Economico***. Questo documento è senz'altro determinante per stabilire se l'azienda produce un utile oppure no.

E qui già sorgono le prime domande.

Se l'azienda ha un utile, il risultato raggiunto è in linea con quanto ci aspettavamo?

O ancora: siamo certi di aver sfruttato appieno il suo potenziale?

E con quale strumento lo compariamo? Il budget - che vedremo in seguito - è per definizione lo strumento "principe" del controllo di gestione.

Se invece l'azienda ha riscontrato una perdita economica, ***domandiamoci anzitutto da cosa è derivata.*** E qui ci rendiamo conto che ***la lettura del conto economico non è più sufficiente.*** Il conto economico, nella sua forma, non è in grado di farci comprendere in toto le deficienze che hanno portato a un risultato negativo.

Pur essendo uno strumento rilevante, il conto economico è un documento stilato a ***consuntivo*** che nella migliore ipotesi abbiamo a disposizione ogni 6 mesi. Questo vuol dire che agli errori commessi in corso d'opera non è possibile porre rimedio.

Va da sé che per tenere sotto controllo i costi e i ricavi dell'azienda ho bisogno di un altro strumento, molto più flessibile e dinamico, che operi in ***tempo reale*** e permetta di correggere in tempi funzionali eventuali diseconomie.

Il nostro consiglio?

Adottare un *sistema di contabilità industriale*.

Tale processo però necessita di tempi stabiliti, formazione e risorse dedicate e va messo in atto perché non possiamo non **controllare i nostri costi in tempo reale**.

Facciamo un esempio pratico partendo dalla base. Ecco un modello semplificato di come iniziare a tenere sotto controllo costi (e ricavi) in maniera quotidiana:

- **elaborare il modello;**
- **creare i moduli di reperimento dei singoli dati;**
- **formare lo staff all'utilizzo dei suddetti moduli di reperimento dati;**
- **inserirli nel modello.**

RICAVI		COSTI	
Camere		Acquisto materie prime (camere, ristorante, bar...)	
Ristorante		Costo dei servizi (biancheria, commissioni...)	
Bar		Costo del personale	
		Costi aziendali diretti (utenze, canoni...)	
TOTALE		TOTALE	
DIFFERENZA			

Attraverso questo strumento di facile utilizzo si potrà avere una fotografia aggiornata dello stato economico dell'azienda, verificando subito eventuali squilibri.



La Brand Identity

La qualità dei servizi offerti e l'accoglienza rientrano di diritto nell'applicazione delle tecniche di management. Vediamo come.

Precedentemente abbiamo accennato a un triangolo virtuoso che racchiude la perfetta armonia di questi tre fattori: **clienti, personale, azienda**. Una delle "mission" principali per chi fa l'albergatore è raggiungere la massima soddisfazione della clientela attraverso un clima aziendale armonico e produttivo.

Come riuscire?

Il ruolo principale della formazione è quello di creare dei **Brand Ambassador** che parlino bene dell'azienda in cui lavorano creando un passaparola positivo e di qualità. Non è utopia. Se si costruiscono basi solide di lavoro e meccanismi che tengano in primo piano le risorse, fornendo loro un know-how adeguato rispetto al ruolo che ricoprono in azienda, è possibile.

Chiarezza dei compiti, definizione dei ruoli, descrizione delle funzioni lavorative, protocolli di servizio chiari e specifici, rispetto delle regole da parte di tutti (manager in primis). Se seguiamo queste linee guida tutto lo staff crescerà in competenza e performance.

A tal proposito ricordiamo sempre che **se gli obiettivi sono condivisi** e quello che viene chiesto è in linea con quanto determinato in prima istanza, i risultati non tarderanno ad arrivare. Inseriamo sempre l'aspetto "formazione" in fase strategica, ma ricordiamo sempre di scegliere corsi di formazione o aggiornamento professionale in linea con il ruolo ricoperto.

Il nostro consiglio?

Una riunione settimanale (non più di 20 minuti) dove tutti i caporeparto si confrontano sull'andamento generale della struttura e sulla pianificazione della settimana successiva.



Business plan e budget

Non possiamo non dedicare un paragrafo agli strumenti essenziali per il lavoro di un bravo manager: ***business plan e budget***.

Un buon manager ha l'obbligo di tenere sempre il focus su un unico obiettivo, il benessere aziendale da un punto di vista economico, attraverso gli "strumenti del mestiere". Due su tutti, di cui riteniamo utile riportare definizioni e funzionalità.

BUSINESS PLAN

"È un documento economico finanziario che elenca tutte le strategie, obiettivi e mezzi necessari al compimento di un progetto.

Può essere utilizzato sia in fase di Start Up o per lo sviluppo di una società esistente. Descrive nel dettaglio il percorso che l'imprenditore dovrà eseguire, delineando le strategie di marketing da adottare, illustrando gli scenari di mercato - concorrenza e i canali coinvolti analizzando i mezzi e le risorse utili all'attuazione del piano stesso.

Tramite il business plan è possibile valutare la fattibilità del progetto in essere sia da parte dell'imprenditore che da parte di soggetti economici esterni. Il business plan si riflette per periodi superiori a tre anni, vista la complessità di dati ed informazioni prese in considerazione"

BUDGET

"È un documento utile a pianificare e programmare gli obiettivi economici-finanziari che si vogliono raggiungere e permette di fare previsioni a breve termine: non può essere sviluppato, infatti, per periodi superiori ai 12 mesi. Il budget definisce i centri di responsabilità coinvolti, assegnando a ciascuno di essi specifiche mansioni e obiettivi".



Ma come possiamo utilizzarli con successo?

Il nostro consiglio? Fatevi aiutare da un esperto nella costruzione di un business plan che tenga in considerazione tutti gli elementi necessari per l'attuazione dello stesso.

Non focalizzate solo la parte contabile ma date priorità alle strategie di marketing che verranno attuate.

Per quello che riguarda il budget predisponetelo su base mensile in modo da controllare in tempo reale che i risultati conseguiti siano in linea con quelli attesi. Se non lo fossero, agite tempestivamente sul reparto di competenza.

Il decalogo del successo

Siamo certi che questo manuale vi abbia dato spunti validi per considerare un punto di vista differente alla visione classica dell'hotel management.

Vogliamo però lasciarvi con il decalogo del successo che contraddistingue la nostra azienda, con la speranza che queste regole/suggerimenti possano diventare anche le vostre.

01 *Definire chiaramente il proprio obiettivo*

02 *Essere motivati*

03 *Essere disciplinati*

04 *Avere autocontrollo*

05 *Essere concentrati*

06 *Essere determinati*

07 *Stilare la lista delle priorità*

08 *Mettere insieme le risorse e i mezzi che occorrono per raggiungere il proprio scopo*

09 *Circondarsi di persone orientate verso le soluzioni*

10 *Liberarsi di chi passa più tempo a parlare di problemi che di soluzioni*



**12 mesi
12 obiettivi da fissare
e da raggiungere**

Il nostro augurio per il un nuovo anno di successi comincia da qui.

***Impegnati a cambiare il destino e raggiungi
i tuoi obiettivi!***



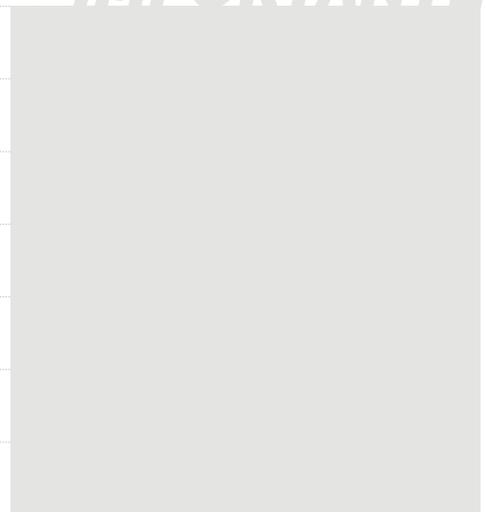
GENNAIO

Avremmo dovuto già farlo, un budget per l'anno nuovo, ma se così non fosse impegniamoci in questo primo mese dell'anno.

Tutto passa dalla strategia: costi, marketing, revenue, formazione. Impariamo a pensare nel breve, medio e lungo periodo.

IMPORTANTE

Area con linee guida per prendere appunti o elaborare strategie.



FEBBRAIO

Dedichiamoci alla risorsa più preziosa, il nostro staff.

Programmiamo se possibile delle sessioni formative a tutto tondo con esperti del settore.

Misuriamo le performance degli addetti e prepariamo uno staff invincibile per i mesi a venire.

IMPORTANTE



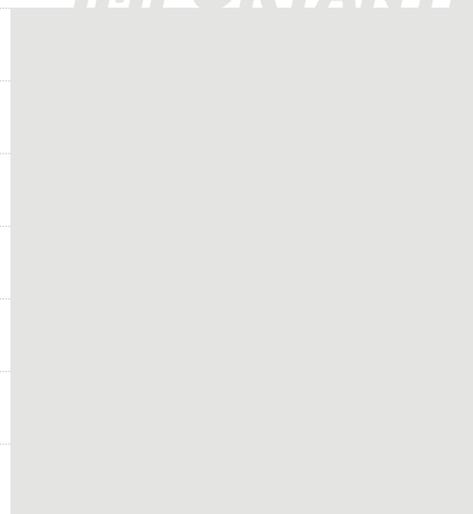
MARZO

Feste alle spalle, spazio alle nuove idee. Sempre in linea con la Vision della nostra azienda.

Il mercato è in continua evoluzione, anche noi dobbiamo sempre esserlo. Brand Identity al primo posto.

IMPORTANTE

Lined area for notes, consisting of two sections of horizontal dotted lines.



APRILE

Tutto è più roseo, complice l'arrivo della primavera. È il caso di investire anche sulla nostra personale formazione. Scegliamo un argomento che ci interessa e cerchiamo professionisti al riguardo.

Nel frattempo non dimentichiamo di seguire scrupolosamente la strategia pianificata e se qualcosa non funziona applichiamo immediatamente i giusti correttivi.

IMPORTANTE



MAGGIO

Prima della stagione calda, facciamo un punto della situazione organizzativa ed economica della nostra struttura.

Non perdiamo mai di vista il nostro budget e l'andamento previsionale. Concentriamoci sugli aspetti operativi: manutenzione ordinaria, procedure dei singoli reparti, accordi con i fornitori.

IMPORTANTE

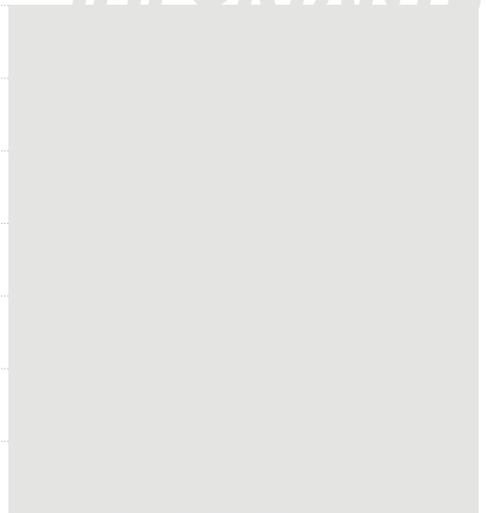


GIUGNO

Per la maggior parte delle strutture la bella e alta stagione ha inizio. Come scritto nelle nostre "pillole di profitto", la pianificazione è d'obbligo.

Particolare attenzione alla Brand Reputation settorializzata. Ci aiuta a capire falle e punti di forza e reagire tempestivamente.

IMPORTANTE





LUGLIO

Alta stagione sì, ma non perdiamo la concentrazione.
Iniziamo a programmare o rivedere nel dettaglio la strategia per la
bassa stagione.

C'è meno tempo di quello che sembra.

IMPORTANTE



AGOSTO

Dosate bene le vostre forze e quelle degli addetti. In un periodo così caldo l'unione e la motivazione del team devono essere sempre sotto controllo. Non abbandoniamo le buone abitudini del controllo costi, ricavi e andamento organizzativo generale.

Riunitevi con lo staff, anche solo 5 minuti al giorno o quando possibile, chiedete loro cosa non va e risolvete prontamente ogni malumore.

IMPORTANTE

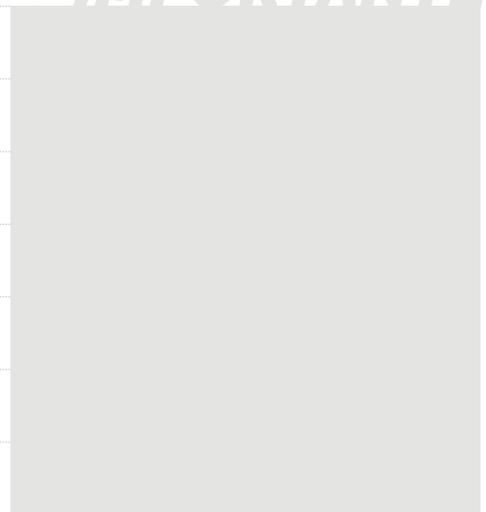


NOVEMBRE

Mese di bassa, approfittiamone per programmare l'anno che verrà. Budget, investimenti, formazione. Cerchiamo di trarre il massimo dalle vendite.

Massima attenzione alle recensioni: i commenti lasciati dai viaggiatori di questo periodo avranno un peso consistente per chi ci vuole scegliere durante l'alta stagione.

IMPORTANTE







Restiamo in contatto!

Affianchiamo da anni albergatori e professionisti del settore hospitality con lo scopo di trarre il massimo profitto dalle proprie aziende.

Se anche tu vuoi migliorare le performance della tua struttura ricettiva contattaci subito per una consulenza, il nostro team è a tua disposizione!



www.giovanmaugeri.com | contatto@giovanmaugeri.com | +39 347 795 7763

Credits

Finito di stampare in gennaio 2020

Da un'idea di Giovanni Maugeri

Testi: Giovanni Maugeri, Ilenia Cenciotti, Emanuele Tesfai

Layout & Design Concept: Giada Alessandrini



GIOVANNI MAUGERI

La consulenza per hotel di successo.

GFM srls
©2020

www.giovanmaugeri.com
contatto@giovanmaugeri.com

 [@hotelmanagement.maugeri](https://www.facebook.com/hotelmanagement.maugeri)
 [linkedin.com/in/giovanmaugeri](https://www.linkedin.com/in/giovanmaugeri)