Gli strumenti del capitolo 1

Albergo: _____ Compilato da: _____ Data: _____

Strumento 1.1 · La mappa delle decisioni commerciali

Da compilare con i responsabili commerciali e da rivedere ogni anno. Per ogni decisione si indica chi decide (D), chi propone (P), chi deve essere consultato (C) e chi informato (I).

Decisione	Direttore	Revenue manager	Commerciale ed eventi	Ricevimento
Strategia commerciale e mix di clientela dell'anno	D	P	P	C
Struttura delle tariffe e regole di prezzo	D	P	C	I
Prezzi giornalieri entro le regole	I	D	I	I
Accordi aziendali con tariffa fissa	D	C	P	I
Accordi aziendali con sconto sulla tariffa del giorno	I	C	D	I
Gruppi ed eventi oltre una soglia concordata di camere	D	C	P	I
Apertura e chiusura dei canali di vendita	I	D	I	I
Eccezioni di prezzo allo sportello	I	C	I	D entro limiti scritti

Strumento 1.2 · La strategia commerciale in tre pagine

Una traccia per scrivere la strategia commerciale dell'anno. Ogni punto richiede poche righe e almeno un numero.

Punto	Fatto	Note
Posizionamento: con quali alberghi ci confrontiamo, dove vogliamo stare rispetto a loro per prezzo e qualità, e per quali ragioni.	☐	
Segmenti: quali segmenti vogliamo, con quale quota delle notti e con quale tariffa media obiettivo.	☐	
Calendario: in quali periodi ciascun segmento è benvenuto, limitato o escluso.	☐	
Canali: quali canali usiamo, con quale quota obiettivo e con quale costo massimo per prenotazione.	☐	
Accordi: quali accordi aziendali, con agenzie e tour operator, rinnoviamo, modifichiamo o chiudiamo.	☐	
Ricavi oltre la camera: quali servizi vogliamo vendere a ciascun segmento.	☐	
Misure: quali indicatori leggiamo ogni settimana e ogni mese, con quali obiettivi.	☐	
Regole: chi decide che cosa, e come si gestiscono le eccezioni.	☐	

Strumento 1.3 · Il mix reale e il mix desiderato

Da compilare con i dati dell'ultimo anno e con le decisioni della strategia commerciale. La differenza fra le due colonne indica dove si concentrerà il lavoro dell'anno.

Segmento	Notti, ultimo anno	Quota reale	Quota desiderata	Tariffa media, ultimo anno	Tariffa media obiettivo	Azioni
Individuali diretti						
Individuali dai portali						
Aziende con accordo						
Gruppi e congressi						
Tour operator e agenzie						
Totale						

Strumento 1.4 · Le dieci domande commerciali del primo mese

Per un direttore appena arrivato, o per chi vuole guardare la propria strategia commerciale con occhi nuovi. Le risposte vanno cercate nei dati, non nelle opinioni.

Domanda	Risposta
Quali segmenti e quali canali hanno prodotto le notti e i ricavi dell'ultimo anno, e con quale tariffa media?	
Quanto costa, in commissioni e in altri costi, una notte venduta da ciascun canale?	
Quali accordi con tariffe fisse sono in vigore, con quali clienti, per quante notti e in quali periodi?	
In quali notti dell'anno l'albergo ha rifiutato clienti, e in quali è rimasto sotto il 50 per cento?	
Con quali alberghi ci confrontano gli ospiti, e dove si colloca il nostro prezzo rispetto al loro?	
Qual è la nostra reputazione nelle principali piattaforme, e come è cambiata?	
Chi decide i prezzi ogni giorno, con quali dati e con quali regole scritte?	
Quanti clienti tornano, e sappiamo chi sono?	
Quali richieste di gruppi e di eventi abbiamo perso, e perché?	
Quali dati commerciali vedono il ricevimento e il ristorante, e quali dovrebbero vedere?	

Fonte: L'Architettura dell'Ospitalità, seconda edizione, Volume 4 «Il mercato dell'albergo». Materiale di lavoro gratuito da books.effedore.com. Adattalo al tuo albergo. Norme e dati aggiornati a novembre 2026: per le decisioni con effetti contrattuali, fiscali o sul trattamento dei dati rivolgiti al tuo consulente.