I TEXTBOOK per l'università e la professione

Francesco Tanzarella

L'Hotel Operating System

Un framework integrato per general manager e strutture ricettive d'alto livello

Scienze e professioni del turismo



FRANCOANGELI

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati
possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page
al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Francesco Tanzarella

L'Hotel Operating System

Un framework integrato per general manager e strutture ricettive d'alto livello

FrancoAngeli

Isbn e-book: 9788835199519

In copertina: Immagine elaborata tramite l'intelligenza artificiale.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.
Sono riservati i diritti per Text and Data Mining (TDM), AI training e tutte le tecnologie simili.
L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Gli eventuali link attivi e QR code inseriti nel volume sono forniti dall'autore. L'editore non si assume alcuna responsabilità sui link attivi e QR code ivi contenuti che rimandano a siti non appartenenti a FrancoAngeli.

L'autore dichiara che, nella fase di stesura del presente volume, ha utilizzato strumenti di IA generativa esclusivamente per dimostrare l'interazione e i limiti della IA su alcuni argomenti trattati nel testo. Il controllo finale dei contenuti e la responsabilità scientifica dell'opera restano integralmente a carico dell'autore.

A mia moglie Ginesia
senza il cui sostegno questo manuale
sarebbe rimasto solo una idea.

Indice

Introduzione pag. 11

1. Principi generali dell'organizzazione alberghiera ottimizzata: "dalla matita al business plan" » 13
Principi generali di progettazione » 13
L'hotel come realtà plurale » 16
Esempi di organizzazione: l'organigramma » 16
Esempio pratico: personale necessario per hotel 3 stelle, 80 camere » 20
L'orario settimanale » 24
Primi principi del CostPar, RevPor e RevPar » 28
Gli standard operativi e di servizio » 30

2. Aprire, ristrutturare, riposizionare un hotel: di nuovo dalla matita al business plan » 36
Fase 1. Analisi di mercato » 36
Fase 2. Individuazione del prodotto » 49
Fase 3. Il business plan » 50
Fase 4. La previsione dei ricavi nel business plan » 52
Apertura in corsa » 53

3. Strategic human capital & leadership models » 55
Housekeeper » 55
Manutentore » 57
Addetti di sala prime colazioni » 59
Cuoco/lavapiatti » 64
Responsabile della cucina » 65
Responsabile di sala ristorante » 73

Economo pag. 74
Il direttore, hotel manager o general manager? » 76
Sales manager » 79
Marketing » 85
Reservation manager » 87
Room division manager – capo ricevimento » 89
Duty manager » 90

4. Revenue: dal CostPar al Gop » 91
Cenni generali » 91
Il CostPar » 92
Il GopPar » 96
Dal CostPar al prezzo di vendita » 98
La scala revenue e la griglia tariffaria » 106
Il revenue oggi e l'IA » 116

5. Brand reputation: sappiamo veramente cosa è? » 123
Cenni generali » 123
Qualità del prodotto » 123
Il marketing e la comunicazione » 124
Coerenza tra prodotto e mercato » 126

6. Commerciale: business development & sales B2B » 130
Cenni generali » 130
Il dopo visita » 131
Il database attivo » 132
Il revenue del sales » 134
Stessa azienda, differenti interlocutori » 137
Trovare il contatto giusto e l'ausilio della IA » 138
I pacchetti: uno strumento o una illusione? » 141
Il business plan dalla parte del sales » 142

7. Ufficio prenotazioni: il complemento del sales & marketing » 150
Cenni generali » 150
La procedura prenotazioni eventi e gruppi » 150
Il file offerte-opzioni » 156

Il contratto di servizio pag. 157
Gli ordini di servizio » 159
L'organizzazione dell'ufficio prenotazioni » 163

8. Ricevimento » 165
Cenni generali » 165
Il lavoro della reception » 165
L'accoglienza degli ospiti » 166
Il check-in » 167
Il check-out » 176
La contabilità ordinaria quotidiana » 178
Il portiere di notte » 178
Il controllo consumi biancheria e amenities » 179
La gestione emergenze in mancanza del direttore, del room division manager e del manutentore » 182
Esempio di standard operativi e di servizio » 183

9. Housekeeping » 197
Cenni generali » 197
La successione delle pulizie » 198
L'organizzazione » 199
Il controllo delle camere » 202
Gli standard operativi e di servizio » 203
Personale interno o in outsourcing? » 204

10. Manutentore » 207
Cenni generali » 207
Il registro manutenzioni » 207
Le manutenzioni periodiche certificate » 215
La lista manutenzioni » 217

11. Food & beverage » 218
La sostenibilità del food & beverage in hotel » 219
Il ristorante » 226
L'HACCP » 241
Gli eventi » 243

12. Sicurezza pag. 246
Cenni generali » 246
I ruoli » 246
La normativa » 247
La “bibbia” della sicurezza in hotel » 247
Chi è il terzo responsabile? » 250

13. Direttore » 252
Cenni generali » 252
Il preposto » 252
L’operatività » 254
Il direttore chief orchestrator della IA » 255
Architettura tecnica (come “dialoga” l’agente) » 257
L’impatto finanziario: dal GopPar all’EBITDA » 260
Il controllo di gestione » 261
L’USALI » 262
Forecasting flow-through e pull-through » 264

14. Business plan » 265
Business plan e budget » 265
Il processo di controllo » 265
Il business plan come sintesi » 269

Introduzione

Quello dell'albergatore è un mestiere molto difficile ma altrettanto affascinante. Lavoro ancora più complicato è quello del collaboratore sia esso un manager di alto grado (general manager, direttore, capo ricevimento, governante, food & beverage manager ecc.) sia che si tratti di un dipendente. Ma, nonostante le difficoltà, gli hotel mantengono comunque un fascino indiscutibile. Il fascino però è la forza e contemporaneamente la condanna di questa professione. L'errore più grande infatti è quello di voler dare corpo alle proprie personali e soggettive idee di ospitalità attraverso la gestione di un albergo, incorrendo così in problemi legati alla scarsa funzionalità della struttura, alla inadeguatezza dell'albergo rispetto al territorio, per esempio aprendo un albergo di lusso in una zona a forte vocazione turistica di livello medio, alla scorretta organizzazione del lavoro e arrivando infine alla tariffazione convulsa dettata all'inizio da una sopravvalutazione dell'hotel e in seguito dal panico subentrato alle scarse vendite.

Molto è stato scritto su come gestire un albergo, come fare revenue, come vendere, come comunicare, come fare del vostro albergo l'hotel dei sogni. Testi molto particolareggiati su cui un albergatore, un front office manager, un direttore, una cameriera ai piani, un revenue manager possono appassionarsi, meditare, studiare mentre la situazione concreta dell'albergo scarroccia verso la deriva. Quello che invece noi vogliamo proporre è un agile manuale teorico-pratico dove i concetti siano chiari, immediatamente e facilmente praticabili per migliorare la situazione del vostro hotel. E con "vostro" intendiamo sia di chi ne è proprietario sia di chi in esso lavora perché l'hotel è una struttura plurale dove chiunque lavora, dal proprietario al lavapiatti, è responsabile del buon andamento ed è direttamente coinvolto nella composizione della politica tariffaria dell'albergo.

Se questa ultima affermazione vi sembra un escamotage motivazionale vi facciamo un esempio pratico: il core business di un hotel è la vendita delle

camere. Se il mio prodotto, cioè la camera, è sporco, poco curato (per esempio il letto è piatto perché i cuscini sono bassi e il copriletto è vecchio), se ho una moquette che dimostra tutti gli anni che ha, se il personale ai piani, che in questo caso è l'autorità massima che decreta la qualità del prodotto, non cura i dettagli della pulizia (lampadine impolverate, copri lampada sbilenchi, quadri storti, calcare sulla doccia ecc.) non potrò vendere la mia camera a un prezzo che mi garantisca un buon margine di guadagno: il cliente si accontenterà del mio meno peggio ma lo preferirà solo perché è meno caro. Chi determina la qualità della pulizia? È una catena di comando che trova il responsabile apicale e finale nel direttore dell'hotel ma ha il suo diretto terminale nel personale ai piani non coinvolto nella politica aziendale e non conscio del proprio fondamentale ruolo nel sales & marketing dell'albergo.

Ricordate che il vostro prodotto principale sono le camere e se il vostro prodotto è scadente dovrete venderlo al prezzo che merita. Il revenue management inizia dalla pulizia della camera.

E tutti i reparti, tutte le azioni, compreso lo spolverare adeguatamente un desk, partecipano alla composizione di un business plan corretto, efficace e, soprattutto, veritiero.

Se la vostra leva sarà solo il prezzo avrete già perso in partenza; se invece sarà una coerente e organizzata gestione di ogni aspetto, armonizzata con il mercato a cui vi riferite e, soprattutto, in cui l'hotel è situato allora siete sulla strada giusta.

1. Principi generali dell'organizzazione alberghiera ottimizzata: "dalla matita al business plan"

Principi generali di progettazione

"Il mio albergo è bellissimo!". Senz'altro è così ma è anche organizzato? Risponde a criteri di efficienza progettuale?

Regola numero 1: un hotel inizia a guadagnare o a perdere sin dalla prima linea che viene tracciata sul progetto.

Ma un direttore spesso arriva dopo. Il primo errore che le proprietà commettono è quello di non coinvolgere un esperto general manager nei lavori di progettazione, costruzione o ristrutturazione di un hotel.

Il general manager deve collaborare con Architetti ed Ingegneri perché la struttura sia il più possibile efficiente dal punto di vista progettuale. Ci sono criteri specifici che si traducono, seppure alle volte richiedano un costo iniziale maggiore, in un risparmio sostanziale durante l'esercizio e soprattutto permettono di risparmiare su quello che è il maggiore costo per qualsiasi azienda in Italia: il *personale*.

Facciamo degli esempi pratici.

Progettazione di una camera: il tempo medio (per una camera standard di circa 26 m^2 bagno compreso) richiesto per la pulizia di una camera dovrebbe essere 20/25 minuti, sia che il personale delle pulizie sia interno, sia che sia fornito da una ditta esterna (vantaggi e svantaggi di una o dell'altra scelta li vedremo successivamente). Nella maggior parte dei casi invece il personale delle pulizie impiega più tempo o non pulisce bene. Mobili e materiali a questo punto sono fondamentali e vanno decisi in fase di progettazione.

La tendenza moderna, ed è un bene, è quella di eliminare la moquette, tuttavia non basta ad avere un pavimento efficiente. Il parquet, per esempio, è molto bello ma accumula polvere, si rovina facilmente e richiede prodotti e tempi specifici. Esistono invece materiali sintetici altrettanto caldi ed esteticamente validi che non producono né accumulano polvere, non si mac-

chiano qualsiasi liquido gli venga versato sopra, possono essere puliti senza problemi.

È chiaro che molto dipende dalla tipologia di hotel che si vuole realizzare. Se abbiamo un hotel 5 stelle lusso in una località di altissimo livello allora, sempre però inserendo il relativo costo di manutenzione all'interno del CostPar e di un business plan corretto, potremo permetterci una progettazione più articolata e materiali più pregiati seppure di difficile mantenimento. Per esempio il Mandarin Oriental di Monaco di Baviera nei primi anni 2000 aveva una camera da letto in una suite il cui pavimento era in pelle. Difficilissimo da manutenere ma senz'altro di forte impatto per una clientela di alto livello e per un mercato lusso.

In definitiva tutto dipende dal mercato a cui ci si rivolge, dalle potenzialità della destinazione e dalla analisi chiara oggettiva e spietata del mercato.

Per esempio gli incubi peggiori nei bagni sono il calcare, le fughe sporche e lo sporco misto al calcare che si accumula negli angoli delle docce. Molto spesso, per altro, le docce vengono pulite "a secco" dal personale perché è difficilissimo raggiungere i rubinetti senza bagnarsi. Se opportunamente progettati a livello funzionale i bagni invece diventano molto facili da pulire. L'accessibilità alle docce per esempio dovrebbe essere studiata, prima che per l'ospite, per il personale delle pulizie. Un ospite che entra in una doccia facilmente ma la trova sporca senz'altro sarà meno contento di un ospite che entra in un doccia facilmente e la trova pulita. È banale ma la maggior parte dei progetti mette più impegno a scegliere la forma del rubinetto di design piuttosto che pensare ai tempi di pulizia di una camera e alla facilità e accessibilità per l'housekeeping. Questi ultimi incidono in termini di costo, di servizio, di numero del personale impiegato.

Occorre poi capire di quante camere ha necessità l'hotel. Anche in questo caso la presenza di un general manager competente anche in analisi del mercato e commerciale è fondamentale.

Facciamo un esempio basato su un dato reale.

Roma, Grande Raccordo Anulare: una compagnia internazionale decide di aprire il primo hotel di un brand "economico" in Italia. Viene fatta una prima analisi di mercato "compiacente" che viene fornita ai progettisti della compagnia (nel frattempo i costi erano caricati tutti sulla proprietà italiana, ovvero un privato proprietario dei terreni che avrebbe poi costruito da zero l'albergo). Dall'analisi si evinceva una ottima posizione e uno straordinario "potenziale turistico" nonostante l'hotel fosse sul raccordo (GRA) e non ci fossero mezzi pubblici per raggiungere alcuna destinazione centrale. La prima fermata della metropolitana era a 8 km di distanza.

Dall'analisi della compagnia internazionale derivava che non ci sarebbe stato bisogno di un ristorante perché gli ospiti sarebbero rientrati la sera e il

personale di reception "avrebbe potuto scaldare loro una pizzetta" (riporto tra virgolette le testuali parole di un rappresentante della compagnia internazionale del brand). Il progetto procede ma i progettisti (solo architetti e ingegneri americani) si accorgono, dopo aver visto i dati di un hotel del medesimo brand in una capitale estera e, per altro, in centro città, che forse il ristorante sarebbe stato importante.

Variazione al progetto: la cucina era già stata ideata per le prime colazioni quindi poche modifiche. Ottime per avere un ristorante inefficiente e un numero di cuochi eccessivo.

La proprietà italiana chiede di inserire una sala riunioni ma la compagnia internazionale dice che non è in linea con il brand (turistico). Fortunatamente si riesce a ottenere una saletta da 30 posti (sia chiaro i costi erano tutti in capo della proprietà italiana che aveva proposto anche di fare una piscina ma non gli è stata accettata).

Progettazione camere: moquette (attenzione stiamo parlando del 2017), ovviamente linea cortesia costosissima come da brand standard, pochissime camere con letti twin. Possibilità di divano letto (*contra legem* in Italia perché le camere avevano i metri quadri di una doppia e quindi non poteva esserci quello che veniva in tutto e per tutto considerato un terzo letto. Morale della favola abbiamo dovuto far saldare il meccanismo del divano letto così che non si potesse più aprire).

Una volta inaugurato, l'hotel non attirava assolutamente turisti ma clienti corporate (che solitamente vogliono poter mangiare in hotel), meeting (ma al massimo si potevano avere 30 posti) e infine gruppi, ma solo dopo il Covid-19 perché erano diminuiti drasticamente i posti letto a Roma (quindi era un segmento temporaneo) che però chiedevano letti twin (che da progetto erano pochissimi).

Le pulizie erano difficili perché i letti erano pesanti e non potevano essere facilmente spostati per pulire il pavimento sottostante (ove possibile meglio prevedere letti con le rotelle!) e la moquette produceva polvere. La cucina non era funzionale e quindi il servizio era lento ma soprattutto richiedeva comunque due cuochi in contemporanea (e quindi 3/4 assunti) e soprattutto non aveva collegamento con la sala ristorante.

Soprattutto in base ai dati della compagnia internazionale l'hotel doveva essere un albergo di 150 camere, un numero che per i segmenti di mercato che attirava (corporate, meeting) era eccessivo, e quando per motivi esterni i gruppi sono arrivati le camere non andavano bene a causa dei letti non separabili.

Alla fine, dopo due anni, la proprietà italiana ha rescisso il contratto di management (per altro con moltissime difficoltà perché la durata era ventennale) mantenendo il franchising e l'hotel, gestito da un general manager esperto ha iniziato a produrre.

L'hotel come realtà plurale

Tra gli errori che un direttore di hotel può commettere, il più grave è quello di considerare la propria struttura come composta di compartimenti stagni: c'è il front office, c'è (non sempre… Male è un dipartimento fondamentale) l'ufficio prenotazioni, c'è il food & beverage, c'è l'house keeping, c'è il manutentore (fondamentale), c'è (a volte) l'ufficio commerciale, c'è (raramente) il revenue manager. Tra loro parlano poco e il dipartimento housekeeping e front office non vengono di solito informati della strategia commerciale e della politica tariffaria dell'albergo.

> Primo concetto fondamentale: l'hotel è una realtà plurale dove tutti hanno come scopo primario quello di commercializzare l'albergo.

Tutti i reparti devono partecipare alla vita dell'albergo ed essere informati delle strategie commerciali e tariffarie perché ci sono sempre momenti di contatto con l'ospite o con il potenziale cliente dove ogni dipendente può contribuire alla fidelizzazione o alla vendita. Ma quale dovrebbe essere la organizzazione ottimale di un albergo?

Esempi di organizzazione: l'organigramma

Ovviamente non esiste una risposta univoca a questa domanda in quanto il tutto dipende dalle dimensioni della struttura (non posso prevedere una organizzazione troppo articolata in un albergo di 20 camere) e dal volume di affari. C'è sempre la componente economica e la necessità di limitare la spesa che incombe. Va tuttavia tenuto presente che investire in personale può sensibilmente aumentare la qualità della vendita e, soprattutto, favorire una coerente ed economica gestione dell'hotel. Ma vediamo in concreto.

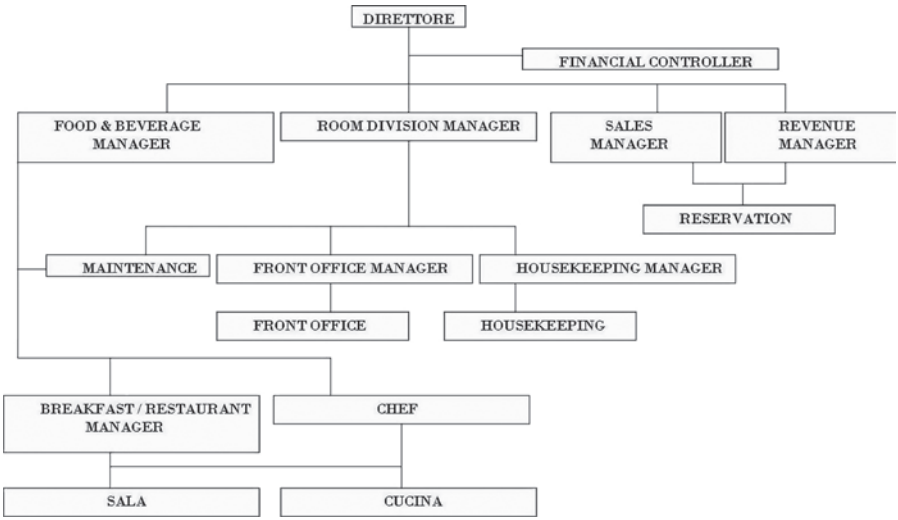
Figura 1 è l'organigramma ideale nell'organizzazione di un hotel. Certo se il vostro albergo non ha 100 camere e non è un 5 stelle lusso questo tipo di organizzazione può rivelarsi sovradimensionata, tuttavia partendo da questo schema ideale possiamo in concreto avere la organizzazione più efficace ed economicamente più efficiente. Ma attenzione a seconda degli accorgimenti progettuali e tecnici è possibile fare a meno di alcune figure.

Ecco perché già la prima linea tracciata nel progetto è fondamentale.

Per intenderci il nostro schema è come il libro per la patente: in una società ideale tutti si fermano all'incrocio e ragionano su chi abbia la prece-

denza, una volta però ottenuta la patente dobbiamo vedercela con il traffico e trovare la soluzione migliore per districarci tra motorini indisciplinati, guidatori addormentati, virtuosi del sorpasso a destra ecc. Così in hotel: il nostro schema è l'ideale, ora però facciamo i conti con la realtà. Approfondiremo le singole figure professionali in un capitolo successivo ma vediamo brevemente cosa fanno le singole professionalità, come possono essere sostituite o sostituirne altre per arrivare a un organigramma più snello ed essenziale che però non pregiudichi la qualità.

Figura 1. L'organigramma ideale



- **Direttore**: il direttore tira le fila dell'albergo. Non di rado l'albergo è lo specchio della personalità del direttore. Ha la responsabilità del *controllo di gestione e del controllo dei costi* coadiuvato (a volte) dal finance manager. Redige il business plan, definisce il budget coinvolgendo tutto il personale dell'hotel secondo le proprie responsabilità ed esperienze. Di concerto con il sales manager e il revenue manager decide la *strategia commerciale* e *tariffaria*, insieme al room division manager coordina l'operativo del front office e dell'housekeeping definendo gli *standard operativi e di servizio*, con il food & beverage manager coordina il reparto ristorativo (prime colazioni e, se presente, ristorante) indicando le linee guida e le impostazioni di base nonché gli *standard operativi e di servizio*. Dovrebbe prevedere una riunione quotidiana con i capi servizio (room division manager, sales manager, revenue manager, food & beverage manager, finance manager) per analizzare il day by day, la validità

della strategia commerciale e tariffaria, controllare gli arrivi ed eventualmente i VIP guests, controllare l'andamento economico dell'hotel, analizzare la politica degli acquisti, valutare il grado di soddisfazione del cliente attraverso i guest surveys, le recensioni on line, il contatto diretto dal front office/housekeeping; deve prevedere due riunioni allargate a settimana, il lunedì mattina e venerdì mattina con i capi servizio, il front office manager e l'housekeeping manager al fine di analizzare le previsioni operative della settimana in corso (lunedì mattina), analizzare quanto fatto nella settimana appena trascorsa e prevedere l'operativo della successiva (il venerdì). Deve prevedere una riunione mensile con tutto il personale per avere "notizie di prima mano" da parte dei terminali operativi con l'ospite (addetti al front office, housekeepers, personale di sala ecc.) raccoglierne i suggerimenti e le osservazioni, ribadire gli standard operativi e di servizio, affrontare eventuali problemi e disfunzioni nel servizio. Infine il direttore deve presenziare all'arrivo degli ospiti VIP e deve gestire le lamentele dei clienti. Sopraintende alla gestione della manutenzione straordinaria. Può essere sostituito o eliminato? No. Spesso, nei piccoli alberghi, i proprietari si improvvisano direttori, finance managers, revenue managers ecc. Altrettanto spesso questi alberghi vanno male. Quella del direttore è una figura complessa che richiede molta esperienza al fine di non incorrere in errori grossolani. Purtroppo a oggi le figure di grandi direttori, salvo a volte in alberghi 5 stelle lusso, vengono sempre più sostituite dagli hotel managers, figure ibride tra il direttore e il capo ricevimento, solitamente giovani ed "economiche", sottoposte alle direttive della proprietà anche in campo operativo, con scarsa autonomia e responsabilità. È questa una scelta economica, un direttore ha un costo elevato, che però incide fortemente sulla qualità del servizio e sulla efficienza dell'albergo. Cosa comporta? Semplice: dovrò vendere le mie camere a un prezzo inferiore esponendomi così all'andamento della concorrenza. Le camere saranno funzionali al prezzo di vendita (basso) e il prezzo di vendita non verrà più definito dalla qualità del mio prodotto (camere). In una realtà piccola (50-60 camere, magari in provincia, con una occupazione media del 60-70%) il direttore non può essere sostituito ma può agevolmente sostituire il room division manager e il front office manager; qualora sia presente il solo servizio prime colazioni può sostituire anche il food & beverage manager.

- **Room division manager**: il room division manager riporta al direttore. Ha la responsabilità dell'operativo in termini di front office, di housekeeping e di maintenance (manutenzione). Coordina questi reparti riportando al direttore e avendo cura che vengano applicati gli *standard operativi e di servizio*. Ha il compito di trasmettere a tutto il personale di front office e

di housekeeping la strategia commerciale e tariffaria dell'hotel. Tiene sotto controllo le spese di reparto e partecipa con il direttore al controllo di gestione. Sopraintende al corretto inserimento delle prenotazioni in termini di *segmenti di mercato*, *tariffe*, *anagrafiche dei clienti*, *assegnazione quotidiana delle camere*. Insieme all'housekeeping manager procede al controllo quotidiano delle camere in arrivo (tutte) in fermata (a campione) e non affittate (a campione). Ha la responsabilità del controllo e coordinamento della manutenzione ordinaria. Partecipa alla stesura del budget. Come detto in alcuni casi può essere sostituito dal direttore ma qualora previsto come figura può sostituire il front office manager e/o l'housekeeping manager.

- **Revenue manager**: vedremo in seguito come e perché in un albergo tutti partecipano al revenue, cosa sia il revenue e cosa faccia in concreto un revenue manager. Tuttavia all'interno del nostro organigramma ridotto ma efficace possiamo senz'altro ripartire le competenze del revenue manager tra il sales manager e il direttore. *Attenzione*: sia chiaro che revenue non vuol dire alzo e abbasso i prezzi a seconda dell'occupazione o faccio montagne russe tariffarie. Revenue è un metodo e uno strumento delicato che coinvolge il commerciale, la conoscenza dell'albergo e la conoscenza del territorio; si basa senz'altro sulle statistiche nonché sul forecast e sullo storico ma non può prescindere dalla conoscenza dell'operativo quotidiano, dagli eventi territoriali di vicinanza, cittadini, regionali e nazionali e dalla strategia commerciale e di marketing e, lo ripeteremo fino alla nausea, dalla qualità del prodotto (camere) che vendiamo. Dobbiamo però necessariamente domandarci cosa sia il revenue oggi. In una realtà dove l'IA può ricoprire costantemente il ruolo di analisi dei prezzi, della concorrenza, del mercato e soprattutto è in grado di differenziare agevolmente la produzione in base ai segmenti di mercato il ruolo del revenue manager è ancora quello di 2 o 3 anni fa o è diventato un ruolo più operativo e tecnologico? Lo vedremo quando ci occuperemo di questa figura.
- **Food & beverage manager**: un ristorante, e ancor di più il ristorante di un albergo, è una magnifica, potentissima, inesorabile macchina per perdere soldi se non gestita bene. Per questo il food & beverage manager è una figura fondamentale. Però se l'albergo offre il solo servizio di prima colazione il discorso cambia. I costi della prima colazione sono tendenzialmente prevedibili e, spesso, sono compresi nel costo della camera. La composizione del buffet è grosso modo invariabile, il che non significa che debba essere scialbo e piatto, e i flussi di consumo possono essere previsti a seconda della occupazione dell'hotel, della nazionalità degli ospiti e dei segmenti di mercato che vanno a comporre le presenze. Quindi se l'hotel non ha ristorante il food & beverage manager può essere sostituito dal direttore.