

Gestire i ricavi per incrementare la redditività aziendale

di Massimo Lazzari (*)

Molti settori industriali si trovano oggi a dover operare in contesti estremamente competitivi, caratterizzati, da un lato, da una forte spinta alla riduzione dei prezzi di vendita e, dall'altro lato, dall'incremento costante dei costi delle materie prime. I tentativi di applicazione di tecniche e metodologie finalizzate alla riduzione dei costi si dimostrano, inoltre, sempre più spesso inefficaci a contrastare l'erosione dei margini delle imprese che in questi contesti si trovano ad operare. Ecco perché l'attenzione di queste imprese si dovrebbe spostare da una gestione tradizionalmente focalizzata sul contenimento dei costi verso una gestione maggiormente orientata alla massimizzazione dei ricavi e della redditività degli stessi.

Dalla gestione dei costi alla gestione dei ricavi: il revenue management

Negli ultimi anni, si è assistito ad un diffuso quanto rilevante calo della redditività nella maggior parte dei settori industriali e dei servizi. Le ragioni del fenomeno sono da imputare evidentemente all'incremento esponenziale della competizione a livello globale e alla raggiunta maturità di diversi settori, che necessariamente sposta la pressione competitiva sui prezzi e quindi sui margini. Non sono però da trascurare fenomeni riconducibili a cause interne alle imprese: eccessiva focalizzazione sui volumi, eccessi di capacità produttiva, competenze insufficienti.

La letteratura e la pratica manageriale hanno da sempre affrontato ampiamente il problema sul versante dei costi, focalizzandosi sui temi della *cost reduction* e delle ristrutturazioni. Più limitati sono invece i contributi teorici che affrontano la questione dal lato dei ricavi. Tra questi, il più rilevante per efficacia ed innovatività è rappresentato sicuramente dal *revenue management*.

Il *revenue management* è un approccio sistemico e integrato che consente all'impresa di tarare la propria offerta in termini di prezzo e accessibilità sulla base della previsione delle dinamiche di mercato, ottimizzando in tal modo l'impiego delle proprie risorse. SCOPO ultimo del *revenue management* è la gestione della domanda, finalizzata ad ottimizzare il tasso di riempimento o quello di utilizzo dell'apparato produttivo (1).

Il processo di revenue management nei settori industriali

Il *revenue management* è un approccio particolar-

mente diffuso in alcuni settori di servizi (alberghiero, turismo, trasporti aerei...), mentre le sue applicazioni in ambiti industriali sono ancora poco sviluppate.

Tuttavia, le tecniche tipiche di questo approccio sono trasversali rispetto ai settori di attività: sebbene, infatti, trovi maggiori ragioni di implementazione all'interno di quei business che necessitano di una maggior flessibilità e rapidità di adattamento delle caratteristiche dell'offerta in funzione delle fluttuazioni della domanda, l'approccio alla base della gestione dei ricavi può essere introdotto anche all'interno di imprese operanti in settori più propriamente «industriali», con significativi benefici in particolare per quelle imprese che sono presenti in più di un business o in più di un mercato.

Nella Tavola 1 è riportato schematicamente il processo di pianificazione e controllo di un'impresa industriale, orientato alla gestione dei ricavi anziché a quella dei costi.

Le tre macro-fasi che costituiscono il processo sono:

- l'analisi dei ricavi;
- la gestione dei ricavi;
- il controllo dei ricavi.

Analisi dei ricavi

Le attività tipiche di questa fase sono sostanzialmente finalizzate alla re-impostazione della conta-

Note:

(*) Consulente Mondaini Partners Srl.

(1) *Revenue Management in der Prozessindustrie*, R. Kolish e D. Zatta, Report SOM-8, TUM, agosto 2005.

Strategie di marketing

bilità analitica dell'azienda, in un'ottica maggiormente orientata alla gestione dei ricavi; gli steps principali da seguire, per ottenere questo risultato, consistono in:

- classificazione degli elementi di ricavo e di costo;
- individuazione degli oggetti di calcolo e dei centri di ricavo;
- individuazione dei criteri di attribuzione / allocazione dei ricavi agli oggetti di calcolo ed ai centri di ricavo.

La classificazione degli elementi di ricavo e di costo deve essere effettuata in funzione delle caratteristiche del modello di business dell'azienda e delle necessità in termini di pianificazione e controllo delle performance. In questa fase si rileva la prima grande differenza rispetto al processo di implementazione di un sistema di controllo di gestione orientato ai costi: come si può vedere in Tavola 2, infatti, tra gli elementi di ricavo dovrebbero essere ricompresi anche elementi non positivi di reddito.

Inoltre, una seconda differenza importante tra la contabilità dei costi e quella dei ricavi consiste nel fatto che, mentre i costi sono solitamente rilevati per natura, i ricavi sono invece rilevati per destinazione, ovvero in riferimento agli oggetti finali del calcolo dei risultati aziendali (2).

L'individuazione degli oggetti di calcolo dei ricavi dipende quindi strettamente dal settore di attività dell'azienda, dal suo modello di business e, non ultima, dalla possibilità di attribuire a questi i rispettivi ricavi. Esempi di oggetti di calcolo possono essere: i prodotti, le commesse, i clienti, gli ordini, ecc.

I centri di ricavo sono, invece, centri di responsabilità aziendali, i cui membri controllano i ricavi ma non i costi d'acquisto o di fabbricazione del prodotto che vendono, o il livello degli investimenti nel centro di responsabilità; tali centri vengono costruiti con la finalità di individuare le aree di gestione dell'azienda che contribuiscono alla realizzazione dei ricavi e delle marginalità, e di assegnarne la responsabilità ad uno o più membri dell'azienda.

In questo senso, tipici criteri utilizzati per la creazione dei centri di ricavo possono essere:

- la dimensione dei clienti (si pensi alla clientela di una banca, segmentata tra retail, small business e corporate);
- il settore di attività dei clienti;

Nota:

(2) Si veda «La contabilità dei ricavi», V. Fontana, *Amministrazione & Finanza* n. 2, 1994.

Tavola 1 - Il processo di revenue management in un'impresa industriale

	FASE 1 ANALISI DEI RICAVI	FASE 2 GESTIONE DEI RICAVI	FASE 3 CONTROLLO DEI RICAVI
ATTIVITA' PRINCIPALI	<ul style="list-style-type: none"> ■ Classificazione degli elementi di ricavo e di costo ■ Individuazione degli oggetti di calcolo e dei centri di ricavo ■ Individuazione dei criteri di attribuzione e allocazione dei ricavi agli oggetti di calcolo e ai centri di ricavo 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analisi specifica delle prestazioni relative a ciascun elemento di ricavo e a ciascun centro di ricavo ■ Realizzazione di interventi finalizzati a migliorare la redditività aziendale 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pianificazione, programmazione budgeting ■ Controllo periodico a consuntivo delle performance aziendali e di ciascun centro di ricavo ■ Analisi degli scostamenti e definizione di interventi correttivi
RISORSE COINVOLTE	<ul style="list-style-type: none"> ■ Controllo di gestione ■ Direzione Commerciale 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Direzione Commerciale ■ Responsabili Funzioni Aziendali coinvolte 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Controllo di gestione
OBIETTIVI	<ul style="list-style-type: none"> ■ Costruire strumenti di rendicontazione che mettano in evidenza come sono formati i ricavi dell'azienda 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Migliorare la redditività aziendale e dei vari centri di ricavo intervenendo sugli elementi di ricavo più significativi 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Supportare le decisioni strategiche della Direzione / proprietà

Strategie di marketing

– i canali di distribuzione e/o di vendita dei prodotti (grande distribuzione, rivenditori specializzati, privati...);

– i mercati di sbocco (province, regioni, stati, aree geografiche...);

– i business (ad esempio, per una multiutility, smaltimento rifiuti, distribuzione energia elettrica, distribuzione acqua, distribuzione gas...);

– le famiglie di prodotti.

Una volta individuati gli oggetti di calcolo ed i centri di ricavo, dovranno essere poi individuati i criteri di attribuzione (nel caso di ricavi direttamente imputabili) e di allocazione (nel caso di ricavi non direttamente imputabili) dei ricavi ai vari oggetti di calcolo. In questa attività le logiche sono quelle tradizionali del controllo di gestione, ovvero:

– gli elementi di ricavo «oggettivamente» riconducibili agli oggetti di calcolo, vengono attribuiti direttamente a questi;

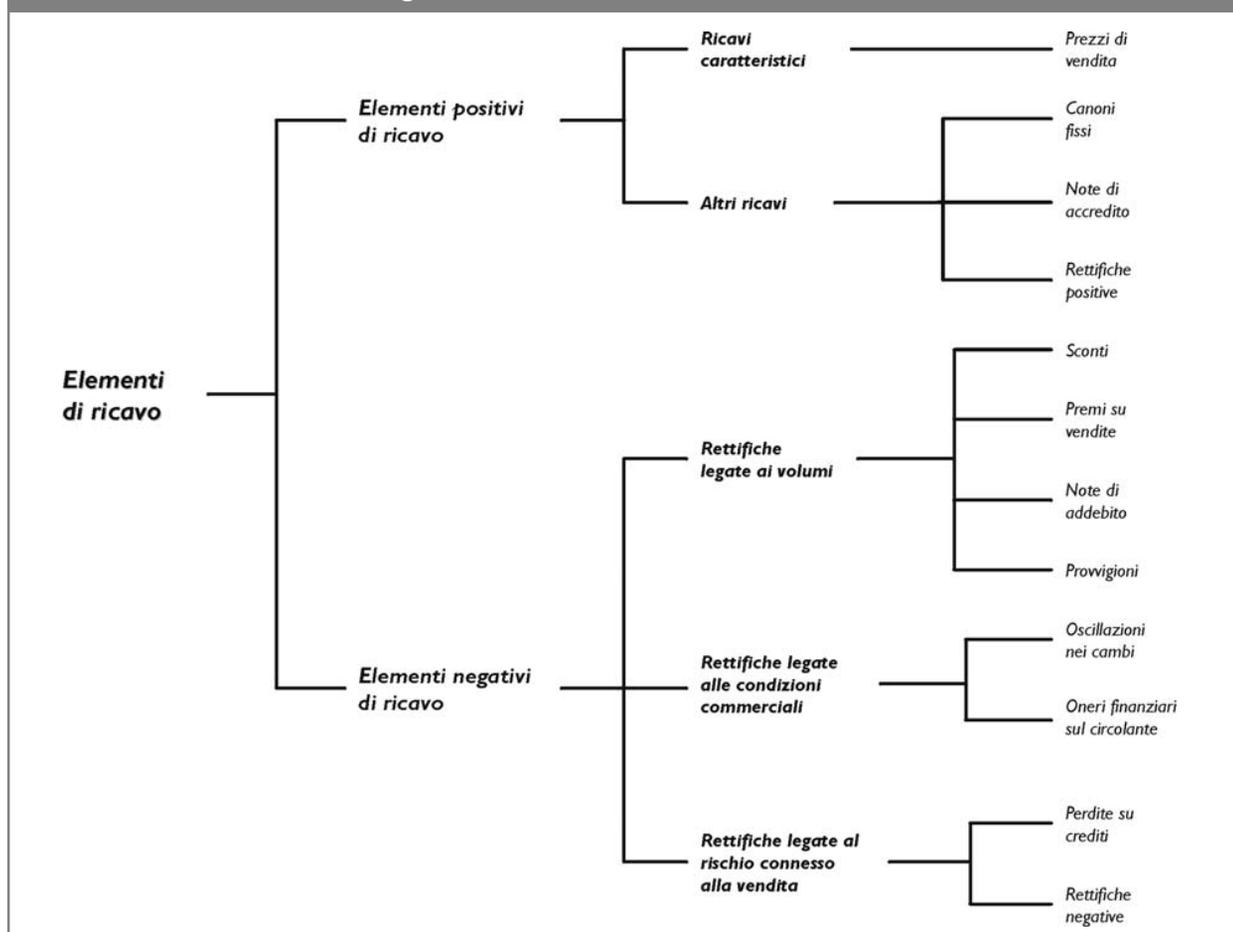
– gli elementi di ricavo causati da due o più oggetti

di calcolo e non riconducibili «oggettivamente» a nessun oggetto singolarmente, vengono allocati ai vari oggetti in funzione di coefficienti di allocazione opportunamente definiti.

In questa fase del processo viene solitamente coinvolta la funzione aziendale che si occupa del controllo di gestione (il controller o l'AFC, a seconda dell'organizzazione dell'azienda); risulta tuttavia fondamentale il contributo di chi gestisce in prima persona i ricavi dell'azienda, ovvero della Direzione Commerciale, in particolar modo nelle fasi di definizione ed individuazione delle tipologie degli oggetti di calcolo e dei centri di ricavo più significativi per l'analisi.

L'obiettivo finale di questa prima fase del processo è quello di dotare l'azienda di un insieme di sistemi (metodologie, tecniche, ma anche strumenti informatici) per il supporto delle decisioni strategiche, orientati alla massimizzazione dei ricavi e all'ottimizzazione delle marginalità aziendali.

Tavola 2 - La classificazione degli elementi di ricavo



Gestione dei ricavi

La seconda fase del processo riguarda la gestione operativa dei ricavi, e comprende fondamentalmente 2 macro-attività sequenziali:

- analisi specifica delle prestazioni aziendali, relativamente a ciascun elemento di ricavo e a ciascun oggetto di calcolo e centro di ricavo: sostanzialmente si tratta di analizzare come varia l'incidenza dei vari elementi di ricavo (prezzi, sconti, provvigioni, dilazioni...) relativamente ai vari oggetti di calcolo e centri di ricavo individuati;
- realizzazione di interventi operativi finalizzati a migliorare la redditività aziendale: una volta, infatti, individuate le combinazioni di elementi di ricavo, oggetti di calcolo e centri di ricavo più critiche, si possono definire, insieme ai vari responsabili delle funzioni aziendali coinvolte (e quindi non solo della Direzione Commerciale), una serie di interventi ed iniziative mirate e specifiche.

L'obiettivo principale di questa fase del processo è realizzare significativi incrementi dei ricavi e miglioramenti della redditività aziendale, conseguibili, ad esempio, attraverso:

- interventi sui prezzi dei prodotti venduti (differenziazione dei prezzi, migliore gestione dei listini...);
- incrementi dei volumi di vendita (incremento quota di mercato, sviluppo nuovi mercati...);
- contenimento delle componenti negative di ricavo (sconti, provvigioni, trasporti verso i clienti, dilazioni concesse...).

Controllo dei ricavi

La terza ed ultima fase del processo descritto consiste nel controllo dei ricavi, e si esplica attraverso lo svolgimento delle seguenti attività principali:

- pianificazione, programmazione e budgeting delle performance aziendali;
- controllo a consuntivo dei risultati conseguiti dall'azienda, a livello complessivo e di ciascun centro di ricavo;
- analisi degli scostamenti, definizione ed attuazione di interventi correttivi, finalizzati a risolvere le criticità rilevate.

Questa fase, così come le precedenti, non si discosta molto da quella di un tipico processo di pianificazione e controllo, per come è generalmente inteso nella letteratura e nella pratica operativa consueta; la differenza principale consiste naturalmente nel fatto che in ciascuna di queste attività l'enfasi viene spostata dai costi ai ricavi, e di conseguenza tutte le tecniche, le metodologie e gli strumenti utilizzati devono essere adattati a questa nuova esigenza.

La funzione aziendale maggiormente coinvolta in

questa fase del processo è il controllo di gestione, ma può essere sicuramente utile il contributo dei responsabili delle varie funzioni operative e dei vari business aziendali, in particolar modo nelle fasi di interpretazione dei risultati a consuntivo e degli scostamenti rispetto alle previsioni.

Il fruitore finale degli output del processo è solitamente la Direzione Generale, o la proprietà stessa dell'azienda, che utilizza i report e le analisi prodotte per supportare le decisioni strategiche e di sviluppo commerciale.

Anche la stessa funzione del controllo di gestione utilizza i risultati del processo, per ritrarre ed integrare/modificare le attività della prima fase, ovvero quella di analisi, con la finalità ultima del miglioramento continuo e della massimizzazione dell'efficienza e dell'efficienza dell'intero processo.

Come implementare il revenue management in azienda: un caso pratico

Per supportare la trattazione fin qui svolta con esempi concreti di applicazione delle tecniche di *revenue management*, e per fornire alcuni strumenti operativi e gestionali, si descriveranno alcuni casi aziendali, ripercorrendo una per una le varie fasi del processo. In particolare, in questo contributo si affronterà la prima fase del processo, l'analisi dei ricavi, descrivendo il caso di un'impresa, operante nel settore dei rivestimenti in legno per abitazioni, che ha reimpostato il processo di pianificazione e controllo secondo un approccio orientato alla gestione dei ricavi, anziché a quella dei costi.

In un contributo successivo verrà affrontata la seconda fase, ovvero quella della gestione dei ricavi, trattando altri casi concreti di applicazione delle tecniche di *revenue management* alla gestione di prezzi, sconti, provvigioni ed altri elementi di ricavo.

L'analisi dei ricavi: il caso Wood Floor Spa

La Wood Floor Spa è una società operante nel settore della lavorazione e commercializzazione di rivestimenti in legno per abitazioni; questo settore ha presentato negli ultimi anni interessanti trend di crescita del fatturato, legati in parte all'evoluzione dei bisogni del mercato, ma soprattutto all'abbassamento dei prezzi di vendita dei prodotti. A tale situazione va poi aggiunto il progressivo incremento dei costi di acquisto delle materie prime, nel caso specifico del legno, difficilmente controllabili da parte degli operatori del settore per via del forte potere contrattuale dei fornitori. La combinazione di questi due effetti, contrazione dei prezzi di vendita ed incremento dei costi delle materie prime, ha contribuito ad erodere progressivamente le marginalità

Strategie di marketing

delle aziende operanti in tale settore, nonostante la forte crescita dimensionale di molte di esse.

La Direzione di Wood Floor Spa ha cercato in un primo momento di arginare il fenomeno di contrazione della redditività attraverso diversi interventi di riduzione dei costi, tra cui la semplificazione e l'automatizzazione dei processi logistici, l'esternalizzazione di alcune lavorazioni a basso valore aggiunto e la partecipazione a gruppi d'acquisto.

Considerati i risultati ottenuti attraverso queste iniziative, importanti ma insufficienti a far recuperare marginalità all'azienda, la Direzione decide quindi di cambiare strategia, e di intervenire direttamente sui ricavi, implementando l'approccio del *revenue management* all'interno di un settore industriale, in cui esperienze di questo tipo sono rarissime.

Il primo step da compiere è la rivisitazione critica degli strumenti e delle metodologie utilizzate per il controllo di gestione, finalizzata ad implementare in azienda un sistema di supporto alle decisioni strategiche orientato alla gestione dei ricavi.

La prima attività di questa fase del processo è la re-

impostazione della contabilità analitica di Wood Floor Spa, con l'obiettivo di individuare e classificare gli elementi (positivi e negativi) di ricavo.

Successivamente, si procede a definire, insieme alla Direzione Commerciale, le dimensioni rilevanti di analisi dei ricavi aziendali; questa attività consente di individuare i vari centri di ricavo dell'azienda in funzione di:

- le famiglie di prodotti, ovvero le diverse essenze dei rivestimenti legnosi venduti;
- le tipologie di vendite effettuate (prodotti commercializzati e prodotti lavorati internamente);
- le tipologie di clienti (rivenditori, imprese e privati);
- le aree geografiche di vendita (regioni in Italia, Stati all'estero).

Infine, vengono definiti i criteri di assegnazione (attribuzione o allocazione) dei ricavi agli oggetti di calcolo ed ai centri di ricavo individuati.

Nella Tavola 3 è riportato l'output di queste tre attività, ovvero la classificazione degli elementi di ricavo ed i criteri di assegnazione degli stessi ai vari centri di ricavo.

Tavola 3 – Le logiche utilizzate per la re-impostazione della contabilità analitica di Wood Floor Spa

ELEMENTI DI RICAVO	DESCRIZIONE	CRITERI DI ASSEGNAZIONE AI CENTRI DI RICAVO
RICAVI LORDI (+)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ricavi al lordo di sconti, rettifiche e premi su vendite ■ Corrispondono ai ricavi che l'azienda realizzerebbe se vendesse ai prezzi di listino 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Attribuiti direttamente ai centri di ricavo
SCONTI (-)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sconti concessi ai clienti 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Attribuiti direttamente ai centri di ricavo
PROVVIGIONI (-)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Provvigioni corrisposte alla forza vendita 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Attribuiti direttamente ai centri di ricavo
TRASPORTI (-)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Costi di trasporto sostenuti per la consegna dei prodotti venduti ai clienti ■ Sono un elemento negativo di ricavo perché i clienti non riconoscono un plusvalore all'azienda per il trasporto 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Allocati ai centri di ricavo in funzione di un coefficiente, legato al peso e al volume dei prodotti trasportati
PREMI SU VENDITE (-)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Premi riconosciuti ai clienti al raggiungimento di determinati volumi di acquisto 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Attribuiti direttamente ai centri di ricavo
RETTIFICHE SU VENDITE (+ / -)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Note di accredito o di addebito relative a: resi, errori di fatturazione, errori di consegna, 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Attribuiti direttamente ai centri di ricavo
CONSUMI (-)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vengono scorporati i consumi di accessori regalati ai clienti (confezioni, gadget, ...) dai consumi di materie prime, semilavorati e prodotti finiti ■ I consumi di accessori regalati ai clienti vengono considerati elementi negativi di ricavo 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Attribuiti direttamente ai centri di ricavo
ONERI FINANZIARI A BREVE (-)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vengono scorporati gli oneri finanziari sul debito a breve da quelli sui finanziamenti a medio-lungo ■ Gli oneri finanziari a breve sono considerati elementi negativi di ricavo, in quanto sostenuti per garantire determinate condizioni di vendita ai clienti (e quindi legati ai crediti) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gli oneri finanziari a breve vengono allocati ai centri di ricavo in funzione di un coefficiente, legato alle dilazioni dei pagamenti concesse
PERDITE SU CREDITI (-)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sono un elemento negativo di ricavo, in quanto legate al rischi o assunto dall'azienda nelle vendite realizzate 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vengono allocate ai centri di ricavo in funzione di un coefficiente, legato al volume dei crediti

Strategie di marketing

In questo modo l'azienda dispone di uno strumento di analisi e monitoraggio dei risultati aziendali orientato ai processi di generazione dei ricavi, sostituendo di fatto il precedente sistema di controllo di gestione, impostato in maniera tale da mettere in evidenza i processi di formazione dei costi.

Nella Tavola 4 si riporta lo schema di rendicontazione economica utilizzato in precedenza dal controllo di gestione di Wood Floor Spa, per la pianificazione, programmazione e controllo delle performance dell'azienda: come si può notare, è un tipico schema di riclassifica scalare del conto economico, costruito con l'obiettivo di dare risalto a risultati economici parziali quali il margine di contribuzione, il margine operativo lordo e il risultato operativo di gestione.

Nella Tavola 5 si riporta invece il nuovo schema di rendicontazione economica, introdotto in azienda per implementare l'orientamento alla gestione dei ricavi, e quindi l'approccio del *revenue management*.

Come si può evincere dall'analisi delle Tavole, lo

svantaggio principale del nuovo schema di riclassifica consiste nel fatto che, rispetto allo schema precedente, si perdono alcune informazioni, ed in particolare quelle relative al margine di contribuzione ed al margine operativo lordo.

Il nuovo schema ha tuttavia il vantaggio di mettere in evidenza tre nuove tipologie di informazioni, in precedenza nascoste agli occhi di chi analizzasse le performance dell'azienda:

1. incidenza dei ricavi netti sui ricavi lordi: l'evidenziazione di ricavi lordi, premi su vendite, sconti e rettifiche su vendite consente all'azienda di individuare:
 - l'esistenza di significative differenze tra i vari centri di ricavo individuati;
 - la forte incidenza degli sconti e di altri elementi negativi di ricavo sui ricavi lordi;
2. ricavi di pertinenza: questo sottotale mette in evidenza i ricavi realizzati in ciascun centro di ricavo al netto dei costi sostenuti dall'azienda per realizzare le vendite; semplificando, si potrebbe sostenere che è la parte di risultato economico aziendale determinata dal processo commerciale;

Tavola 4 – Lo schema di rendicontazione economica orientato alla gestione dei costi

A	Ricavi Netti
B	Consumi di prodotti finiti (acquisti + Δ rimanenze)
C = A - B	Valore della Produzione
	Consumi di materie prime (acquisti + Δ rimanenze)
	Consumi di semilavorati (acquisti + Δ rimanenze)
	Forza motrice
	Trasporti
	Provvigioni
D	Totale Costi Variabili
E = C - D	Margine di Contribuzione
	Manodopera diretta
	Manodopera indiretta
	Personale Struttura
F	Costi del Personale
	Spese Generali di Fabbrica
	Spese Generali di Struttura
	Spese Generali di Distribuzione
G	Costi Generali
H = F + G	Totale Costi Fissi
I = E - H	Margine Operativo Lordo
L	Ammortamenti
M	Perdite su crediti
N = I - L - M	Risultato Operativo di Gestione
O	Proventi diversi
P	Oneri diversi
Q = O - P	Risultato Gestione Accessoria
R	Proventi Finanziari
S	Oneri Finanziari
T = R - S	Risultato Gestione Finanziaria
U	Proventi Straordinari
V	Oneri Straordinari
Z = U - V	Risultato Gestione Straordinaria
Y = N + Q + T + Z	Risultato Ante Imposte

Tavola 5 – Lo schema di rendicontazione economica orientato alla gestione dei ricavi

A	Ricavi Lordi
B	Sconti
C = A - B	Ricavi Netti
D	Trasporti
E	Provvigioni
F	Premi su vendite
G	Rettifiche su vendite
H	Consumi di accessori
I	Oneri finanziari a breve
L	Perdite su crediti
M = C - (D + ... + L)	Ricavi di Pertinenza
N	Consumi di prodotti finiti (acquisti + Δ rimanenze)
O	Consumi di materie prime (acquisti + Δ rimanenze)
P	Consumi di semilavorati (acquisti + Δ rimanenze)
Q	Forza motrice
R = M - (N + ... + Q)	Primo Margine
	Manodopera diretta
	Manodopera indiretta
	Personale Struttura
	Costi del Personale
	Spese Generali di Fabbrica
	Spese Generali di Struttura
	Spese Generali di Distribuzione
	Ammortamenti
	Costi Generali
	Risultato Operativo di Gestione*
	Proventi diversi
	Oneri diversi
	Risultato Gestione Accessoria
	Proventi Finanziari
	Oneri Finanziari a medio-lungo
	Risultato Gestione Finanziaria*
	Proventi Straordinari
	Oneri Straordinari
	Risultato Gestione Straordinaria
	Risultato Ante Imposte

* Al netto degli oneri finanziari a breve

3. primo margine: questo subtotale evidenzia la marginalità reale di ciascun centro di ricavo, ovvero i ricavi realizzati al netto di tutti gli elementi negativi di ricavo e tutti gli elementi di costo direttamente od indirettamente imputabili ai centri di ricavo.

La possibilità di misurare e tenere monitorate costantemente queste informazioni per ciascun centro di ricavo consente quindi all'azienda di conseguire tre principali benefici:

- verificare finalmente le reali marginalità (e l'incidenza sulle stesse dei vari elementi, positivi e negativi, di ricavo) degli oggetti di calcolo e dei centri di ricavo, individuando le differenze rilevanti tra gli stessi e comprendendone le cause;
- ridefinire le politiche commerciali dell'azienda (prezzi, sconti, dilazioni, provvigioni...) responsabili in gran parte della generazione dei ricavi di pertinenza complessivi, e differenziare le stesse per i vari centri di ricavo, con l'obiettivo della massimizzazione della redditività di ciascuno di essi e dell'azienda in generale;
- comprendere i processi di generazione dei ricavi aziendali, e costruire quindi un efficace sistema per il supporto delle decisioni strategiche e di sviluppo commerciale prese dalla Direzione dell'azienda.

Conclusioni

La gestione dei ricavi, come si è visto anche attraverso la trattazione del caso aziendale, pur essendo originariamente un approccio tipico di alcuni settori dei servizi (alberghiero, noleggio auto, trasporto aereo, trasporto ferroviario, trasporto marittimo, gestione eventi, energia, ecc.), può essere introdotta con significativi vantaggi anche all'interno di imprese che operano in settori più propriamente «industriali». Particolarmente sviluppato nel settore del trasporto aereo, dove ad oggi si rinvencono le *best practice*, il *revenue management* ha infatti un elevato potenziale applicativo e si adatta facilmente ad un ampio ventaglio di settori industriali.

Numerose sono le forme di *revenue management*, da quelle più intuitive, che aiutano l'impresa ad osservare e capire il mercato al fine di adattare prezzi e capacità, a quelle più complesse, in cui la gestione dei ricavi si configura come un processo articolato, che coinvolge le principali funzioni dell'impresa e utilizza sofisticati strumenti matematico-statistici e grandi quantità di dati.

L'obiettivo resta comunque quello di «vendere il prodotto/servizio giusto, al cliente giusto, nel momento giusto, al miglior prezzo che è disposto a pagare».