

Economia Aziendale Online[©]

N. 4/2009

**“Il management dei rendimenti nelle
imprese della ristorazione”**

Patrizia Modica

Economia Aziendale Online
©2003
International Business Review
Editor in Chief: Piero Mella
ISSN 1826-4719
Reg. Trib. Pavia - n. 685/2007 R.S.P.

Pavia , October, 2009
No. 4/2009

All the contents are protected by copyright.
No part can be copied without the Editor in Chief's and Author's permission.
Further information at: www.ea2000.it

Il management dei rendimenti nelle imprese della ristorazione

Patrizia Modica

Facoltà di Economia, Università degli Studi di Cagliari
Dipartimento di Scienze Economiche e Commerciali
Viale S. Ignazio 17, 09123 Cagliari, Italy – Phone 0706753352
Email: modica@unica.it

Sommario – 1. Aspetti introduttivi – 2. La gestione dei rendimenti nelle imprese di ristorazione – 3. Relazioni tra gestione dei rendimenti e fatturato aziendale – 4. Efficacia del management dei rendimenti.

Abstract

Restaurants are, among other industries in the service sector, capacity-constrained firms. Yield management offers capacity strategies to ensure restaurants survival. Food service operators can apply the principles of yield management for maximizing revenues and improving customer demand. Revenue per available seat hour is the measure to be developed in a restaurant revenue management program. Yield management, based on demand control, has the potential of improving performance in the restaurant business.

Keywords: Restaurant Management, Yield Management, Revenue per available seat hour, Demand Control, Revenue Growth.

1 – Aspetti introduttivi

Le imprese che operano nel campo della ristorazione forniscono servizi a soggetti che temporaneamente sono lontani dalla propria dimora e necessitano di soddisfare un bisogno di tipo primario attraverso il consumo di un bene composito e multiforme. Il servizio di ristorazione racchiude in sé elementi materiali e immateriali, i quali si combinano con pesi differenti in relazione alla tipologia di ristorante e ai clienti a cui esso si rivolge; in genere, maggiore è la capacità di spesa del cliente e più elevata è la componente intangibile del prodotto – la qualità del servizio, il tono del locale, l'atmosfera. Le forme di ristorazione che si sono sviluppate nel tempo sono il risultato di determinati caratteri del servizio e della modalità di offerta (Rispoli e Tamma, 1996; Walker, 2004); si ricordano, tra le altre, i ristoranti con servizio ai tavoli e i self service, i servizi di ristorazione all'interno di attività legate all'ospitalità; le catene nazionali e internazionali conosciute come fast food, le imprese di catering, le pizzerie, le spaghetterie, e, da ultimo, le mense variamente organizzate in relazione all'istituzione di appartenenza.

Il prodotto della ristorazione è soggetto a una accentuata deperibilità legata ad alcune componenti materiali impiegate nel processo di produzione e alla sua natura di “servizio”. Esso richiede l’utilizzo di materie prime deteriorabili che, se non consumate, rappresentano un costo non recuperato con effetti negativi sul risultato economico di periodo. Più ampiamente l’output di tali aziende è permeato di elementi intangibili tipici dei servizi che gli fanno assumere le seguenti connotazioni: non può essere conservato per l’erogazione nel momento in cui viene richiesto; è a consumo immediato e non trasferibile; vi è una stretta connessione tra la produzione del servizio e il consumo dello stesso; le risorse umane devono essere presenti per garantirne la fornitura (Miller, Dopson e Hayes, 2005).

Appare evidente la caratterizzazione dell’offerta dei servizi della ristorazione nel senso di una diffusa rigidità. Tale peculiarità gestionale comporta porzioni di domanda insoddisfatta quando la stessa eccede l’offerta e un sottosfruttamento della capacità produttiva nei momenti di bassa o insufficiente domanda. A questo proposito, si può osservare il problematico disallineamento tra offerta e domanda. I servizi della ristorazione, per loro natura rigidi, si combinano con una domanda tendenzialmente instabile; nel corso della giornata, della settimana, del mese, delle stagioni, si assiste a picchi di attività ai quali fanno seguito fasi di depressione della domanda. L’instabilità della domanda si traduce in un andamento irregolare delle vendite nel tempo, essendo la capacità produttiva non adattabile alle suddette variazioni. Il ristorante in determinati periodi dell’anno, del mese, del giorno, potrà presentarsi pieno e non sarà in grado di accogliere le richieste di altri clienti, con un mancato incremento dei ricavi di vendita; al contrario, se la domanda è carente l’attività di ristorazione è comunque operativa, i costi dei fattori produttivi strutturali e parte di quelli correnti d’esercizio vengono comunque sostenuti, attendendo una remunerazione ai fini della realizzazione di condizioni di economicità della gestione.

La rigidità che permea l’aggregato delle imprese di ristorazione si riflette su una struttura dei costi di produzione con prevalenza di quelli fissi rispetto ai variabili; i costi variabili sono legati principalmente ai cibi e alle bevande, in termini generali, si attestano su una misura del 25-30 per cento dei ricavi (Kotas e Jayawardena, 1994, p. 6). Una tale combinazione tra elementi di costo che presentano il requisito della costanza rispetto agli elementi con carattere di variabilità, dovrà essere supportata da adeguati livelli di fatturato. Inoltre, ogni modifica nel volume delle vendite produce importanti effetti sul risultato economico, tanto maggiori quanto più è alta la quota di costi fissi delle operazioni aziendali.

La razionalizzazione dei costi e la massimizzazione dei ricavi appaiono due obiettivi da perseguire per le imprese della ristorazione che si rivolgono a un mercato caratterizzato da andamenti variabili rispetto a una struttura produttiva non modificabile nel breve periodo. La gestione della variabile economica costituita dai ricavi è oggetto di un complesso e articolato sistema manageriale conosciuto maggiormente come *revenue*

management o *yield management*. Sviluppatisi negli anni ottanta tra le compagnie aeree statunitensi, ha visto nel corso del tempo la sua diffusione presso altre imprese con capacità produttiva costretta quali gli hotel, i parchi di divertimento, le imprese crocieristiche, i golf club, gli stadi, e non ultimi i ristoranti. I termini “revenue” o “yield” che ancora oggi compongono la denominazione insieme alla parola *management*, sono legati all’indice che veniva posto in primo piano con l’obiettivo di massimizzarne il valore: il *revenue* o *yield per available seat mile*, sempre attuale nella gestione dei rendimenti. Il ricavo e l’unità vendibile in relazione alla distanza vanno a formare un rappresentativo indicatore di rendimento che si presta a offrire una chiave di lettura della gestione aziendale, in questo caso specificamente riferita alle attività del trasporto aereo. Lo *yield management* ha conosciuto una diffusione nello spazio e nel tempo; in termini generali l’indice che è orientato a esprimere il successo del sistema manageriale in oggetto è il *ricavo per unità di inventario disponibile*. Così negli alberghi per la valutazione della performance del reparto camere ci si focalizza sul *ricavo per camera disponibile*, per il reparto congressi e meeting si considera il *rendimento per spazio funzionale disponibile*, per il reparto ristorazione e per il settore della ristorazione nel suo complesso si utilizza il *rendimento per posto disponibile*.

I ristoranti, viste le peculiarità precedentemente enunciate, sono orientati a gestire la variabile ricavi in modo efficiente ed efficace; il sistema di gestione dei rendimenti e la valorizzazione dell’indice di riferimento possono costituire un valido aiuto per il *management* aziendale. Il presente articolo si propone di considerare l’applicazione di un sistema di *revenue management* all’ambito della ristorazione, di valutarne gli effetti sul fatturato aziendale e complessivamente la sua efficacia.

2 – La gestione dei rendimenti nelle imprese di ristorazione

Il *revenue management* è un insieme di metodi e strumenti tesi a migliorare le possibilità di conseguimento dei ricavi, particolarmente efficace nelle imprese di servizi caratterizzate da situazioni aziendali di capacità costretta, struttura dei costi rigida e struttura dei prezzi flessibile, beni offerti deperibili, domanda variabile, ma prevedibile e segmentabile.

Le imprese della ristorazione si presentano simili ad altre realtà economiche nelle quali sono stati applicati con risultati apprezzabili sistemi di *yield management*, ci riferiamo al trasporto aereo, agli hotel, all’industria delle crociere e del noleggio auto.

La capacità produttiva dei ristoranti è tendenzialmente rigida e non modificabile nel breve periodo. Non è possibile usare il magazzino per fronteggiare le fluttuazioni della domanda, il servizio non è conservabile; la cucina, i posti disponibili, il menù e il personale, determinano la capacità dell’impresa di offrire i servizi di ristorazione. La capacità può essere misurata in termini di posti a sedere o considerando anche un appropria-

to riferimento temporale, posto a sedere rapportato all'unità temporale ora – *seat hour* – (Kimes, 2000).

I ristoranti operano con un alto livello di costi fissi e un basso livello di costi variabili; ogni pasto dovrebbe generare ricavi in grado di coprire i costi variabili e almeno una parte di quelli fissi, consentendo di differenziare i prezzi nei momenti di domanda carente.

Il servizio di ristorazione è soggetto a deperibilità; non si possono accumulare posti ristorante quando la domanda è limitata e poi metterli a disposizione del cliente incrementando i posti disponibili nei momenti della giornata in cui la domanda eccede l'offerta; la disponibilità del ristorante soggetta a deperibilità è il tempo durante il quale un posto è disponibile.

La domanda varia a seconda del momento della giornata, del giorno, della settimana, del mese, della stagione; il management del ristorante dovrebbe fare previsioni della domanda rispetto al tempo per formulare opportune differenziazioni nei prezzi. La domanda è prevedibile se si pone in essere una politica di prenotazioni anticipate o delle liste di attesa dei clienti. La clientela del ristorante può essere suddivisa in persone che prenotano e persone che si presentano direttamente dette *walk in*; ogni categoria dovrebbe essere gestita al fine di ottenere la combinazione più profittevole delle due clientele, questo scopo viene considerato raggiungibile con l'adozione di un sistema di *yield management*. La domanda si presta alla segmentazione; alcuni clienti sono sensibili al prezzo e non al tempo di durata del pasto, altri non sono sensibili al prezzo, ma hanno considerazione per il tempo; soggetti con capacità di spesa non elevata apprezzano i menù con proposte a prezzi bassi, altri senza limitazioni per la spesa richiedono i tavoli migliori e si trattengono per un lasso di tempo esteso. Il management della ristorazione dovrebbe pervenire a segmentare la domanda e, accogliendo le diverse esigenze della clientela, raggiungere gli obiettivi programmati.

Il sistema di *yield management* richiede l'elaborazione di modelli di previsione della domanda, permette di ottimizzare la combinazione tra prezzi e volumi, enfatizza il ruolo strategico del posizionamento sul mercato e il ruolo operativo della vendita dei servizi, si pone come obiettivo la massimizzazione del fatturato o del profitto, richiedendo una gestione congiunta dei costi e dei ricavi (Fazzini, 2008; Grasso, 2006; Liberatoro, 2001).

Nel voler sintetizzare la filosofia che abbraccia il *revenue management*, con riferimento alle imprese della ristorazione, possiamo affermare che, praticamente, consiste nel vendere *il posto a sedere giusto, al cliente giusto, al giusto prezzo e per la durata giusta* (Kimes et al., 1998). La ripetizione della parola “giusto” accanto all'unità di offerta, alla tipologia di clientela, al pricing e al tempo, vuole sottolineare che con tale sistema si cercano di raggiungere i migliori risultati per l'impresa di ristorazione e la massima utilità per il cliente. Lo stock di servizi da offrire è fisso, il prodotto erogato al cliente si presenta simile ma diviene commercialmente differente se venduto a prezzi

diversificati. La strutturazione delle tariffe in base a previsti livelli di domanda consente al cliente sensibile al prezzo di acquistare quando la domanda è bassa, e ai clienti indifferenti rispetto al prezzo e sensibili relativamente alla variabile tempo, di acquisire i servizi nei momenti in cui la domanda ha i suoi picchi più elevati.

La gestione dei rendimenti è supportata da uno specifico sistema informatico e da un insieme di soggetti che operano in team con compiti formalizzati; per esempio la sua applicazione a una struttura alberghiera che offre il servizio di alloggio e ristorazione coinvolgerà il responsabile delle prenotazioni, il responsabile marketing, il responsabile ricevimenti, il responsabile del controllo di gestione e tutto il personale che si troverà a implementare le particolari metodiche di gestione.

3 – Relazioni tra gestione dei rendimenti e fatturato aziendale

L'ampia letteratura in tema di yield management pone in stretto rapporto la gestione dei rendimenti con l'incremento dei ricavi; infatti, nelle diverse definizioni proposte vi è una relazione di causa a effetto tra tale sistema e il fatturato aziendale. Così, in modo specifico, Godwin, Lieberman e Wilson (2000, p. 75) affermano che la sistematica applicazione dello yield management può portare da *un 3% a un 8% di incremento nei ricavi* e in alcuni casi anche incrementi più significativi; Kimes (2004, p. 52) correla l'uso di un sistema di yield management a *un incremento nei ricavi tra il 2 e il 5 per cento*. In termini più generici, Cross (1997, p. 33) argomenta sull'uso di tattiche che prevedono il comportamento del consumatore e che ottimizzano la disponibilità del prodotto e del prezzo *per massimizzare la crescita del ricavo*; Capiez (2003, p. 9) rimarca la capacità dello yield management di *massimizzazione del ricavo* di un'impresa di servizi con capacità disponibile limitata.

Ci si domanda, a questo proposito, se il revenue management possa costituire un fattore di spinta della variabile ricavi e possa, quindi, essere considerato quale determinante del fatturato delle aziende di ristorazione.

I principi che stanno alla base della gestione dei rendimenti hanno in sé le potenzialità per assicurare condizioni di economicità della gestione nel medio lungo periodo: un sistema di tariffe orientate al mercato, la segmentazione della clientela, riservare una parte della disponibilità dei servizi per i clienti più profittevoli, un sistema decisionale di supporto che consenta la dinamicità e l'adattamento continuo delle variabili del revenue management.

Gli indici che più diffusamente vengono utilizzati per valutare la performance di un'impresa che gestisce servizi di ristorazione sono il *ricavo medio per coperto* e il *tasso di occupazione* e, per quel che riguarda i costi, il *costo del cibo e delle bevande* e il *costo del lavoro* (Ferrero, 1952; Liberatore, 1993; Miller, Dopson e Hayes, 2005; Modica, 2008; Peroni, 1998). Una efficiente ed efficace gestione dei costi non può che favorire il risultato economico aziendale; per quel che concerne gli altri indici sopra esposti,

non si rivela adeguata una loro spinta disgiunta poiché si può raggiungere una saturazione dei posti disponibili con prezzi bassi e un peggioramento del risultato per coperto, o viceversa un importante ricavo medio conseguente a una scelta di prezzi elevati, ma una bassa occupazione dei tavoli.

La gestione dei rendimenti si focalizza anche su altri aspetti strategici che movimentano le vendite. Gli elementi di base che compongono il ricavo sono i prezzi e le quantità, essi vengono modulati in maniera combinata dal complesso sistema di gestione dello yield; un'altra variabile si aggiunge all'equazione del ricavo: il tempo. L'unità d'acquisto è fortemente deperibile nel tempo, l'indice primario che il revenue management tende a valorizzare è il *revenue per available seat hour* – RevPash –; vengono contemporaneamente messi in relazione i ricavi, i posti e il tempo per esprimere la capacità del ristorante di generare ricavi. Si considerano i ricavi totali in riferimento a un determinato periodo temporale, così si può ottenere il ricavo orario che diviso per i posti a sedere va a esprimere i ricavi che il ristorante è in grado di realizzare per ogni frazione di tempo. Il RevPash e gli indici correlati – ricavo medio e tasso di occupazione – hanno possibilità di miglioramento in contesti gestionali evoluti, capaci di comprendere gli elementi che determinano le performance aziendali e di portare avanti strategie che facciano leva sulla domanda, sui prezzi, sulle diverse fasi del processo di produzione ed erogazione dei pasti. Anche gli aspetti più prettamente tecnici relativi all'offerta svolgono un ruolo nel conseguimento di adeguati livelli di fatturato; il ristorante vende, essenzialmente, posti a sedere i quali determinano la capacità di offerta in relazione al mix dei tavoli – tavoli da due, quattro, sei, otto posti, ecc. –, alle modalità che vengono seguite nell'occupazione dei tavoli, alla durata della composizione ed erogazione del servizio che influisce sulla disponibilità dei posti, particolarmente critica nei momenti di domanda elevata.

Il settore della ristorazione è interessato a processi di acquisizione della metodologia del revenue management da tempi relativamente recenti, se confrontati con le compagnie aeree e gli hotel; nell'ambito delle imprese alberghiere si può verificare la situazione di applicazione dello yield management al reparto camere e non al reparto ristorazione, con un mancato sfruttamento delle potenzialità dell'integrazione sistemica delle diverse unità organizzative aziendali. Il mercato ristorativo italiano, dal lato dell'offerta, si presenta notevolmente frammentato e caratterizzato da una miriade di aziende indipendenti e di piccole dimensioni che non favoriscono la spinta all'adozione di sistemi manageriali avanzati (Schiaffella, 2006). Rispetto ad aziende similari che hanno sperimentato con successo la gestione dei rendimenti, i ristoranti, tradizionalmente, si sono orientati verso un sistema di prezzi fissi con il quale hanno fronteggiato una domanda incerta e non prevedibile. La pratica di proporre menù a prezzi speciali, menù bambini, happy hour, ecc., è utilizzata da alcune aziende di ristorazione per migliorare la domanda in determinati momenti, ma tali iniziative non hanno un fondamento scientifico basato su una reale conoscenza della domanda; simili condizioni sarebbero da superare così

da entrare in una logica di gestione tattica, operativa e strategica per raggiungere i benefici che il revenue management è in grado di esprimere dal punto di vista reddituale.

4 – Efficacia del management dei rendimenti

La strategia di fondo che porta lo yield management a realizzare con efficacia i suoi obiettivi è basata sul controllo della domanda (Irene, 2008). Due si rivelano essere le leve strategiche correlate: il *pricing* e la *durata* del pasto. Il management di queste due complesse variabili porta alla costruzione e al rafforzamento del RevPash, goal del sistema di gestione dei rendimenti nell'ambito della ristorazione.

Il revenue management prevede prezzi differenti per i diversi segmenti di clientela (Phillips, 2005; Nagle e Hogan, 2006), i quali presentano caratteristiche particolari, segnatamente, in riferimento alle proposte di prezzo; tale approccio è diffuso e accettato nel trasporto aereo e nelle imprese alberghiere, meno nel settore della ristorazione per possibili percezioni negative che indurrebbero il cliente a non richiedere più il servizio e a effetti problematici sulla customer satisfaction.

Definire i prezzi in relazione alla domanda significa fornire più possibilità di ristorazione e conseguire diversi margini di profitto per soddisfare il bisogno dei clienti di nutrirsi – buffet, ristorante, pizzeria, ecc. – o prevedere prezzi diversi a seconda del giorno della settimana, del momento della giornata con proposte di menù adeguate alla tipologia di cliente e alla sua propensione alla spesa.

Anche il tempo in cui il cliente occupa il tavolo può incidere sulla performance reddituale del ristorante se il tavolo può essere occupato più volte. In termini generali, l'impresa di ristorazione svolge la combinazione dei fattori della produzione per ottenere le pietanze richieste dai clienti, nell'ottica più specifica della gestione dei rendimenti, vende posti a sedere per un determinato arco temporale – minuti e/o ore –; la durata di un pasto si prefigura come non prevedibile, in realtà, è possibile cercare di influenzare alcuni aspetti della consumazione da parte dei clienti. Si rende necessario raccogliere le informazioni sui tempi di permanenza dei clienti al tavolo nelle diverse ore del giorno e nei singoli giorni della settimana, in modo tale da comporre i dati per determinare la permanenza media e le sue variazioni. La riduzione della durata del pasto nei momenti di maggiore domanda può portare a desiderabili incrementi di ricavi; fattori manovrabili che evitano di generare insoddisfazione nei clienti possono essere, in primo luogo, la lista dei cibi che formano il menù nella quale non è opportuno inserire alimenti che richiedono tempi di preparazione prolungati, in secondo luogo, la razionalizzazione dei processi di erogazione del servizio.

Un aspetto che, in prima approssimazione, caratterizza la domanda di servizi di ristorazione è la non prevedibilità; la gestione dei rendimenti cerca di trasformare la domanda in prevedibile con il meccanismo delle prenotazioni e con l'utilizzo di tecniche di previsione della stessa. In questo modo si riducono i fattori di incertezza che caratte-

rizzano l'arrivo dei clienti; altrettanto rilevante è la diminuzione delle incognite relative ai tempi della consumazione del servizio che nel campo della ristorazione non è predefinito come accade nella vendita delle camere o nell'affitto di un'auto. In tal senso anche la corretta composizione dei tavoli e il loro layout sono elementi sui quali i responsabili della ristorazione possono influire per sfruttare le potenzialità reddituali in relazione al mix di clientela previsto; una buona composizione dei tavoli può concorrere a limitare i tempi di attesa dei clienti e a razionalizzare il contributo alla produzione da parte della cucina.

Lo yield management favorisce l'ottimale utilizzo delle risorse a disposizione in combinazione con la domanda di servizi di ristorazione, cercando di salvaguardare la customer satisfaction nel perseguimento degli obiettivi di profittabilità. La gestione dei prezzi e della durata del pasto costituiscono specifiche leve strategiche che consentono di rendere efficace il revenue management; così prezzo giusto e tempo giusto si correlano al cliente giusto e al servizio giusto come indispensabili ingredienti di un sistema manageriale orientato alla stimolazione della domanda dei clienti, alla massimizzazione dei ricavi e più in generale della performance aziendale.

Bibliografia

- Capiez A. (2003), *Yield Management, optimisation du revenu dans les services*, Lavoisier, Paris.
- Cross R. G. (1997), Launching the revenue rocket: how revenue management can work for your business, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 38, No. 2.
- Fazzini M. (2008), *Lo yield management*, Franco Angeli, Milano.
- Ferrero G. (1952), *L'albergo*, Giuffrè, Milano.
- Godwin M., Lieberman W., Wilson D. (2000), Hotel yield management: the american experience, *Turistica*, gennaio-marzo.
- Grasso F. (2006), *Il revenue management alberghiero: come aumentare il profitto di un albergo*, Hoepli, Milano.
- Irene C. L. (2008), *The pricing and revenue management of services: a strategic approach*, Routledge, London.
- Kimes S. E., Chase R. B., Choi S., Ngongzie N., Lee P.Y. (1998), Restaurant revenue management, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 40, No. 3.
- Kimes S. E. (2004), Restaurant revenue management. Implementation at Chevys Arrowhead, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 45, No. 1.
- Kimes S. E. (2000), A strategic approach to yield management, in A. Ingold, U. McMahon Beattie, I. Yeoman (eds.), *Yield management: strategies for the service industries*, Thomson, London.
- Kotas R., Jayawardena C. (1994), *Profitable food and beverage management*, Hodder & Stoughton, London.
- Liberatore G. (1993), *Il controllo di gestione nelle imprese turistico-ricettive*, Cedam, Padova.

- Liberatore G. (2001), *Nuove prospettive di analisi dei costi e dei ricavi nelle imprese alberghiere*, Franco Angeli, Milano.
- Miller J. E., Dopson L. R., Hayes D. K. (2005), *Food and beverage cost control*, Wiley, New Jersey.
- Modica P. (2008), *Analisi economiche per le aziende turistiche*, Aracne, Roma.
- Nagle N. T., Hogan J. (2006), *The strategy and tactics of pricing: a guide to growing more profitability*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Peroni G. (1998), *Economia e management delle imprese alberghiere*, Franco Angeli, Milano.
- Phillips R. L. (2005), *Pricing and revenue optimization*, Stanford University Press, Stanford.
- Rispoli M., Tamma M. (1996), *Le imprese alberghiere nell'industria dei viaggi e del turismo*, Cedam, Padova.
- Schiaffella E. (2006), *Revenue management and food service businesses: the case of Italy*, in F. Sfodera, *The spread of yield management practices*, Phisica-Verlag, Heidelberg.
- Walker J. R. (2004), *Introduction to hospitality management*, Pearson Education, Upper Saddle River.