

IL MANAGEMENT DELLA RISTORAZIONE

Autore:

Pamela Signorini

Il corso online di Food & Beverage si pone l'obiettivo di fornire ai suoi lettori, una visione d'insieme degli strumenti basilari e delle moderne tecniche manageriali per una corretta gestione dei processi del settore ristorazione .

I destinatari di questo corso sono: F&B manager, maître, banqueting manager, proprietari di ristoranti, enoteche, bar e quanti intendano avviare una nuova iniziativa imprenditoriale nel settore della ristorazione.

CAPITOLO I

INTRODUZIONE E ORIGINI DELLA RISTORAZIONE

Il termine francese “*restaurant*” deriva da “*restaurer*” cioè ristorare, dare ristoro.

Ma, facciamo un passo indietro per capire l’origine dell’idea di un luogo che serve piatti preparati al momento, a persone estranee, le quali scelgono le pietanze da una “carta” e alla fine del pasto gli viene presentata la somma da pagare.

L’origine del ristorante è antica e si sviluppa pari passo con l’avanzare dell’industrializzazione; da quando i mercati e le fiere obbligavano contadini e artigiani a lasciare le loro case per giorni e a nutrirsi mentre stingevano relazioni commerciali, alle (ancora oggi famose) cucine di strada presenti quasi da sempre in tutto il mondo, all’epoca della piena industrializzazione quando anche le donne restavano in fabbrica durante il giorno (nascita delle c.d. mense).

Tuttavia è in Francia che ha origine l'idea di ristorante così come noi la concepiamo al giorno d'oggi.

Intorno alla metà del '700 tale monsieur Boulanger iniziò ad offrire nel suo locale cibi cotti e un brodo caldo "ristoratore" in grado di "ben ristorare" il commensale.

Pare che proprio dal *bouillon restaurant* (brodo ristoratore) abbia avuto origine la nuova tipologia di locale e la nuova forma ristorativa.

Il successo che il ristorante di Boulanger ebbe dal 1765, iniziò a fare concorrenza alle altolocate cucine casalinghe dei ceti nobili i quali tenevano per sé grandi chef e maggiordomi.

Si impose così pian piano un nuovo modello di convivialità che offre: cibi ricercati, sale eleganti e non rumorose e che si allontana dall'idea della cucina popolare e del cibo a buon mercato. Si inizia ad elaborare una vera e propria tradizione culinaria nazionale per un pubblico più esigente.

Nel XIX secolo i ristoranti iniziano ad essere diretti dai cuochi/proprietari e sono aperti al pubblico pagante (quindi senza distinzioni di ceto).

A differenza dei lunghi e sontuosi pranzi nobiliari dove veniva servita ogni tipo di pietanza, nei ristoranti inizia ad essere esposta la carta dei piatti, il c.d. menù, dove gli avventori potevano scegliere, fra gli stessi piatti presenti nei pomposi pranzi/banchetti nobiliari, solo alcuni dei cibi che soddisfavano per quell'occasione i loro desideri .

E' tra la fine dell'800 e gli inizi del '900 grazie alla raccolta e alla collezione dei ricettari locali delle diverse regioni d'Italia che inizia a disegnarsi una vera e propria tradizione gastronomica italiana, contraddistinta dalla cultura e dalla tradizione delle singole regioni.

Tra gli anni '70 e gli anni '80 assistiamo ad una vera e propria "*americanizzazione*" di locali dove era possibile consumare cibi veloci, in fretta e mangiando in piedi. Ecco la moda del tramezzino e dell'hamburger cibi *fast* che poco hanno a che fare con una tradizione culinaria sana .

La ristorazione oggi:

Nell'ultimo decennio si è però registrata la necessità di un ritorno ad una cucina più *slow* recuperando antiche tradizioni culinarie più genuine e salutari.

Il termine ristorazione indica l'insieme delle attività connesse alla preparazione e al somministrazione di cibi e bevande; in particolare nelle strutture ricettive, questa attività riguarda l'allestimento e la presentazione dei pasti da servire agli ospiti.

Il settore della ristorazione ha subito importanti mutamenti in questi ultimi anni: lo sviluppo economico e l'evoluzione della

società e delle abitudini alimentari hanno portato ad un ampliamento e ad un rinnovamento delle strutture ristorative al fine di soddisfare una clientela sempre più esigente che, per motivi di lavoro, di turismo o svago, si trova a consumare più frequentemente pasti al di fuori della propria abitazione.

Oggi il ristorante viene concepito come luogo di ritrovo, di socializzazione e di intrattenimento, ma anche come luogo di recupero e di valorizzazione delle tradizioni enogastronomiche locali.

CAPITOLO II

TIPOLOGIE DI RISTORAZIONE

Con l'evoluzione del concetto ristorativo e lo studio delle esigenze del mercato e della clientela, nascono negli anni diversi concetti di luoghi di ristorazione.

Locali che offrono pasti veloci per esempio per le pause pranzo durante il lavoro, con cibo semplice e a basso costo, fino ai ristoranti più ricercati con cibo raffinato e carte dei vini pregiate (con relativo aumento del prezzo).

Riassumiamo le tipologie di ristorazione più conosciute:

Ristorante (locale formale con posti assegnati e servizio al tavolo)

Trattoria (locale tipico e popolare con cibi caratteristici della zona)

Mensa	(locale inserito o prossimo a luoghi di lavoro a servizio dei dipendenti o dei frequentatori)
Self Service	(ritiro dei piatti proposti da parte del cliente senza servizio ai tavoli)
Tavola calda	(locale con servizio al banco)
Pizzeria	(locale specializzato in pizza e – a volte – in alcuni altri piatti semplici)
Osteria	(originariamente destinato al consumo di vino, è possibile consumare anche alimenti forniti dal locale o portati dall'esterno)
Paninoteca	(si servono quasi esclusivamente panini, <i>toast(s)</i> , stuzzichini e bevande)
Fast Food	(ristorazione rapida e veloce sia da preparare che da consumare)
Taverna	(sono una via di mezzo fra i bar e le trattorie, a volte vi si può anche alloggiare)
Agriturismo	(è una forma di turismo nella quale il cliente è ospitato presso un'azienda agricola)

Food Service Industry: ossia l'insieme dei professionisti addetti alla preparazione e alla distribuzione di cibo e bevande, si articola principalmente in :

- Ristorazione commerciale (si tratta di un consumo prettamente gastronomico)
- Ristorazione turistica e occasionale (per esempio gli autogrill o i bar delle stazioni ferroviarie)
- Ristorazione collettiva e sociale (le mense scolastiche o quelle aziendali, quelle degli ospedali o delle caserme ecc ...)

Possiamo fare una ulteriore distinzione fra le tipologie ristorative:

- Alta ristorazione (ristoranti di lusso)
- Ristorazione tradizionale (a conduzione familiare, trattorie, osterie e pizzerie)

- Neo ristorazione (fast food, locali da aperitivo, per l'Happy hour ecc ...)
- Forme minori di ristorazione (per esempio i bar o i pub)

CAPITOLO III

LA FIGURA DEL FOOD & BEVERAGE MANAGER

La gestione del servizio ristorante deve essere attentamente programmata e, nelle imprese di una certa dimensione, essa è affidata ad un apposito responsabile: il **Food and Beverage Manager** il quale si occupa di coordinare e controllare l'attività di vari reparti.



Compiti del F.&B. Manager:

L'obiettivo del direttore della ristorazione è quello di individuare, nell'ambito delle caratteristiche generali del mercato, in competizione con le proposte della concorrenza ed in riferimento ai gusti e alle esigenze della clientela prevalente, il prodotto più opportuno da realizzare.

Inoltre ha la responsabilità della conduzione e della pianificazione di tutti i servizi di ristorazione rispondendo dell'organizzazione dei servizi e formulando standard di qualità, quantità e costo.

Assume il totale coordinamento di tutte le attività legate alla ristorazione: dalle risorse economiche dei servizi alla gestione del personale, dall'approvvigionamento al controllo qualità della produzione e distribuzione di cibi e bevande, è responsabile inoltre del servizio banchetti, riunioni e colazioni di lavoro, in qualità di promotore e di fornitore del servizio stesso.

Il Food & Beverage manager ha il compito di garantire, per il settore di propria competenza, il rispetto dell'immagine della struttura ricettiva, dal punto di vista dell'efficienza e degli standard qualitativi.

Le principali attività riguardano: definizione budget e controllo dei costi; controllo del rispetto degli standard di qualità dei prodotti-servizi; controllo dell'igiene di locali, attrezzature da cucina, impianti destinati alla preparazione, conservazione e consumo di cibi e bevande.

Collabora con la direzione generale per la definizione degli obiettivi specifici (volumi di utenza, margini di contribuzione ecc.) operando nella scelta delle strategie, delle tattiche e dei metodi da adottare per raggiungerli.

Definisce, propone ed esegue il budget della funzione ristorazione d'intesa con il direttore ed il responsabile marketing, se presenti.

Appronta i piani di approvvigionamento e definisce il livello qualitativo e quantitativo delle scorte minime.

Fissa gli standard di peso dei cibi e delle bevande in collaborazione con il cuoco, permettendo appropriati controlli sui costi e sulle quantità.

Seleziona e controlla i fornitori perseguendo il giusto punto di equilibrio qualità/prezzo.

Redige, in collaborazione con il personale di cucina i menù del giorno e dei banchetti, organizza i reparti, lo stoccaggio delle merci e sovrintende ai piani di sanitizzazione dei locali.

Il dirigente del Food & Beverage Compartment deve essere un vero e proprio manager. Egli deve sapere che il reparto affidato al suo controllo è molto delicato perché può far realizzare o far perdere all'azienda un'alta percentuale di profitto.

Riassumendo, le responsabilità del F.& B. Manager:

- ✓ l'impostazione del reparto;
- ✓ la conoscenza del fabbisogno e della disposizione delle strutture;
- ✓ la formulazione programmata dei menu adatti a ciascuna unità operativa (per clienti individuali, gruppi, per banchetti, per congressi, ecc.);
- ✓ la stesura dei budget operativi;
- ✓ la lettura analitica dei bilanci mensili del settore;
- ✓ la correzione di eventuali errori compiuti e la valutazione delle motivazioni che li hanno prodotti;

- ✓ una politica degli acquisti e degli approvvigionamenti;
- ✓ il controllo, sia contabile che operativo, dell'immagazzinaggio razionale dei cibi e delle bevande;
- ✓ la politica di vendita di un determinato piatto o di un qualsiasi menu dopo averne calcolato il costo lordo, l'impiego razionale delle forze per realizzarli, il costo totale.

CAPITOLO IV

DALL'IDEA, ALL'ANALISI DI FATTIBILITA'.

IL BUSINESS PLAN

Avete deciso di realizzare il vostro grande desiderio e volete aprire un ristorante?

Ricordate che tra la fantasia e la nascita di una nuova impresa nel mezzo ci deve essere una attenta valutazione della vostra idea; ossia dovete analizzare le possibilità di restare attivi sul mercato nel lungo periodo.

Definite quindi in anticipo il contesto nel quale andrete ad operare, gli obiettivi preposti e le strategie per raggiungerli; non di meno abbiate ben chiaro l'assetto organizzativo della vostra impresa e le risorse necessarie.

Chiaramente, all'origine di una qualsiasi idea imprenditoriale, deve esserci un (o più) imprenditore dotato di competenze tecniche, gestionali e commerciali e di capacità manageriali e relazionali.

Lo strumento attraverso il quale effettuerete tutte le valutazioni sopra elencate è il **BUSINESS PLAN**: cioè un documento nel quale riportate la vostra idea imprenditoriale ed effettuerete uno studio o un'analisi di fattibilità in grado di fornire una serie di dati di natura economico-aziendale, sui quali tracciare linee guida per la costituzione dell'attività .

Il **B.P.** sarà utile all'imprenditore al fine di fare valutazioni attendibili dettate da analisi e dati di fatto e non solo dall'istinto, permetterà inoltre alle varie figure coinvolte (soci, collaboratori ecc ...) di essere informati delle strategie intraprese, ciò li motiverà al raggiungimento di un risultato per loro chiaro e ben definito.

Un'ulteriore utilizzo del **B.P.** è quello di fungere da *presentazione* dell'azienda ad eventuali fornitori, investitori, potenziali clienti, soggetti terzi oppure alle banche o a soggetti finanziatori nel caso si debbano reperire finanziamenti.

Caratteristiche del B.P.

- Deve essere redatto con un linguaggio semplice e comprensibile. Meglio aggiungere ove necessario, note aggiuntive per descrivere al meglio determinati concetti.
- Non siate eccessivamente prolissi nella stesura, le informazioni da inserire saranno molte.

- Nell'analisi che effettuerete dovrete essere credibili. Non sottovalutate quindi i costi e non sovrastimate i ricavi.
- Utilizzate grafici di vario genere, aiuteranno il lettore ad una analisi più chiara e diretta del contenuto.

Come articolare il vostro B.P. ?

PRIMA FASE > DESCRIZIONE DELLA VOSTRA IDEA IMPRENDITORIALE ANALISI DEL MERCATO E DEL

SETTORE: Chi sono i promotori del progetto? Su quali basi dimostrate la validità della vostra idea imprenditoriale? A chi è diretto il vostro prodotto/ servizio? Quali bisogni andrete a soddisfare? Le funzioni e le caratteristiche del vostro prodotto? Avete studiato la potenziale domanda del vostro nuovo prodotto/servizio sul mercato? Avete individuato il target, ossia il gruppo di consumatori (con caratteristiche omogenee) ai quali rivolgere la vostra offerta? Il numero dei vostri potenziali clienti, giustifica l'investimento? Avete analizzato la strategia per raggiungere i vostri potenziali consumatori? Avete effettuato una analisi di settore (quindi avete analizzato i vostri *competitors*) ? Avete individuato i punti deboli della concorrenza e cosa vi distingue da loro, creando quindi i vostri punti di forza? Avete fissato gli obiettivi economici e le strategie per raggiungerli? Infine, avete analizzato i possibili fattori di rischio legati allo svolgimento della

vostra attività (es: rischi a livello normativo, all'accettazione o meno del vostro prodotto da parte dei consumatori, incognite di natura economica, rischi finanziari ecc) ?

SECONDA FASE > ANALISI TECNICO ORGANIZZATIVA: Dove si svolgerà la vostra attività (dove sarà ubicata)? Quanto costerà i termini di affitto o acquisto dei locali addetti? Avete individuato tutti i beni e gli strumenti necessari alla produzione del vostro prodotto? Come li avete acquistate (proprietà o leasing) ? Avete previsto un sistema di controllo della qualità dei vostri prodotti? Le vostre strategie di marketing. Che tipo di personale avete selezionato? Avete attribuito alle diverse figure professionali, la loro specifica mansione? Avete stilato un organigramma per identificare la posizione gerarchica e le responsabilità di ogni individuo? Avete scelto quale forma giuridica avrà la vostra azienda?

TERZA FASE > PREVISIONI ECONOMICO - FINANZIARIE: Avete effettuato un piano degli investimenti e dei relativi ammortamenti? Quali sono le misurazioni delle previsioni di vendita? Determinare i costi variabili di produzione legati alla quantità di beni o servizi che erogherete. Quali sono le fonti dei vostri finanziamenti (capitali propri, finanziamenti) ? Una volta definiti i ricavi previsti, i

costi di produzione e gli ammortamenti degli investimenti, potrete stilare il vostro piano economico (il quale determina la convenienza del vostro progetto imprenditoriale).

CAPITOLO V

GESTIONE D'IMPRESA E BUDGETING

Prima ancora di aprire un ristorante o un locale (se già lo avete, non é mai troppo tardi) dobbiamo definire il nostro budget, porci degli obiettivi e pianificare ogni dettaglio.

Ogni imprenditore all'interno del suo business plan deve definire gli obiettivi strategici a medio-lungo termine (in genere 3-5 anni) , li deve programmare, deve definire le azioni e le procedure aziendali ed infine il budgeting.

Le azioni sopra dettate costituiscono la: **PIANIFICAZIONE**.

Per conseguire tali obiettivi è necessario programmare delle azioni nel breve termine (1 anno) e lo strumento che si utilizza per la **PROGRAMMAZIONE** è il **BUDGET**.

Senza una adeguata **PROGRAMMAZIONE** (BUDGET) la vostra azienda sarà come una piccola imbarcazione malconcia in mezzo all'oceano pronta ad imbarcare acqua da tutti i lati e prima o poi affonderà.

COS'E' IL BUDGET ?

Se ci pensiamo ognuno di noi nella vita di tutti i giorni, magari senza rendersene conto, pianifica il suo personale budget.

Dobbiamo pagare bollette, affitto o mutuo, fare la spesa, mettere benzina alla macchina e per farlo abbiamo a disposizione uno stipendio mensile pari ad un tot di euro.

Chiaramente se prendiamo 1.300,00 euro al mese, non potremo permetterci di spendere ogni settimana, centinaia di euro in vestiti firmati oppure costose vacanze ai tropici, altrimenti a fine mese i conti non quadrerebbero.

Ecco, questo significa redigere un budget, ossia mettersi a tavolino e far quadrare i conti PRIMA di trovarci con il saldo del conto corrente in rosso.

Il concetto fondamentale è che questi conti devono essere previsti e gestiti PRIMA della fine del mese o della fine dell'anno, perché rendersi conto solo alla fine che “non ce l'avete fatta, non riuscite, non potete ecc ... “ non è affatto produttivo.

Sapere prima di quanto si potrà disporre dopo significa fare un Budget.

L'economia aziendale dice che **“il budget è lo strumento con il quale viene effettuata la previsione dell'andamento-economico finanziario dell'azienda, e può essere utilizzato come il punto di riferimento della gestione aziendale nel corso dell'esercizio”**.

Viene chiamato anche BILANCIO DI PREVISIONE e indica quali siano, nel breve periodo, gli obiettivi economici e finanziari da conseguire e in quanto tempo, inoltre identifica quali siano le risorse necessarie, i mezzi le azioni e le risorse per attuare i risultati che sono stati programmati.

La definizione degli obiettivi deve quindi essere il frutto di dati e di analisi, piuttosto che della fantasia o del “spero di ...”, altrimenti rischiamo di cadere in previsioni non realistiche, con conseguenti danni per la nostra impresa.

Se redatto con i giusti criteri il budget servirà a:

- Aiuterà a definire in termini di costi e ricavi le strategie aziendali.
- Sarà una guida per il management dell'azienda.
- Definerà chiaramente le responsabilità delle persone che si devono impegnare per raggiungere gli obiettivi.

- Impone che vi sia da parte di tutti i responsabili un continuo controllo al fine di attuare quanto programmato per raggiungere gli obiettivi aziendali.
- Fornisce dei parametri utili a confrontare i risultati programmati e quelli conseguiti.

Nell'impresa ristorativa il BUDGET GENERALE D'ESERCIZIO deriva da diversi budget parziali:



Dai quali si ricava il **MASTER BUDGET** che a sua volta è composto da:

- **BUDGET OPERATIVO**: E' una sorta di conto economico il quale servirà a calcolare i costi e i ricavi dell'azienda nel futuro e i risultati economici lordi o intermedi e il loro margine di contribuzione.

Nell'impresa ristorativa il budget operativo, analizza:

- ✓ COSTO MATERIE PRIME (FOOD & BEVERAGE)
- ✓ LABOR COST (= produttività oraria lavorativa del nostro staff. *Es: Quante persone riesce a servire il nostro addetto in un'ora di servizio?* Ovviamente il calcolo di questa performance è approssimativo, ma sarà utile a calcolare la velocità di servizio di un nostro addetto in un'ora di servizio.)
- ✓ ALTRI COSTI FISSI
- ✓ IL PROFITTO
- ✓ LIVELLI DI VENDITA (ipotesi ben ragionate relative ai coperti/vendite da servire nei prossimi 12 mesi. I dati di tali presenze devono poggiare sull'esperienza storica, oppure se si tratta di start-up bisogna tenere conto dei dati storici delle aziende

concorrenti analizzando i loro bilanci d'esercizio disponibili presso la Camera di Commercio locale).

Schema riportato nel libro "Ristoratori si nasce o ... ?" di P. Imparato

- **BUDGET DEGLI INVESTIMENTI**: E' uno stato patrimoniale che in genere si riferisce al 31 dicembre dell'anno successivo e indica i costi per gli investimenti da effettuare in un futuro a medio-lungo termine.
- **BUDGET FINANZIARIO**: Evidenzia le entrate e le uscite per controllare il fabbisogno finanziario su breve periodo.

Ma entriamo nel dettaglio, quello che ci interessa è il **BUDGET NEL SETTORE FOOD & BEVERAGE**.

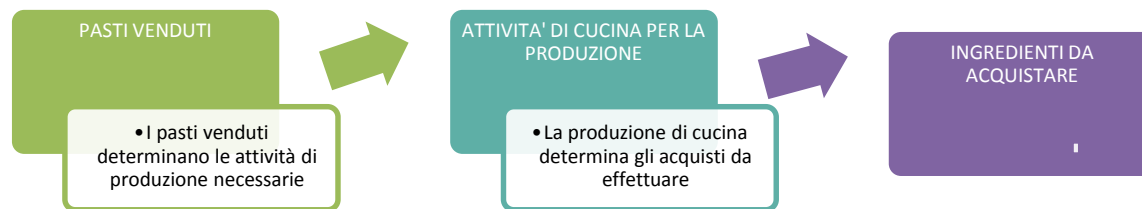
In questo settore, purtroppo, si sconta l'arretratezza nell'acquisizione dei nuovi sistemi di management e si incontrano ostacoli "insormontabili" rappresentati da una generazione di validissimi professionisti "venuti dalla gavetta", ma poco avvezzi a sentir parlare di sistemi di controllo e di gestione.

Il ristorante al giorno d'oggi deve essere gestito con criteri industriali e non artigianali, questo è l'unico sistema per vedere decollare la nostra impresa prevedendo anche eventuali situazioni di stallo (e chiaramente la loro risoluzione).

Come si calcola il BUDGET NEL SETTORE F. & B. ?

Si partirà dal numero dei pasti venduti per arrivare a determinare le materie prime necessarie passando attraverso le attività della cucina per la produzione.

In questo modo effettueremo prima di tutto la determinazione dei ricavi.



CAPITOLO VI

MISSION & VISION DELLA VOSTRA AZIENDA

Abbiamo stilato il nostro business plan, ma questa non è l'unica azione da eseguire nel momento in cui si decide di avviare una attività.

Creatività, passione ed entusiasmo non bastano a definire “come” sarà la nostra azienda, a “chi” si rivolgerà e “cosa” proporrà di nuovo per differenziarsi sul mercato.

Dobbiamo quindi identificare la **Mission** , ossia la ragione stessa della nascita e dell'esistenza della nostra attività sul mercato. La *mission* definisce il valore più alto che sta a cuore alla vostra azienda e che si tradurrà nel punto focale della vostra proposta al mercato in cui operate.

Desiderate soddisfare il bisogno di cibo genuino ? Dare valore al tempo dei vostri clienti pur offrendo un servizio di qualità? Volete sottolineare l'importanza dell'aggregazione della famiglia al ristorante come momento di condivisione?

Per definire la vostra mission, basterà che rispondiate a queste semplici domande:

- *Chi Siamo?*

- *Cosa vogliamo fare?*
- *Perché lo facciamo?*

Le risposte a queste domande devono venire dalla direzione/proprietà, ma deve essere compresa e appoggiata dalla totalità degli individui che partecipano al progetto.

Queste sono le fondamenta sulle quali costruire il senso dell'azienda, oggi.

Sottolineo la parola OGGI, perché non possiamo e non dobbiamo fermarci a questo nel strutturare la nostra azienda, anzi è assolutamente necessario avere una **Vision** ... cos'è?

È ciò che aspirate ad essere, è un concetto legato al domani, lo scenario futuro delle vostre aspirazioni e dei vostri obiettivi, quello che desiderate per il vostro business il motore che muoverà tutte le vostre azioni.

MISSION + VISION = saranno il *credo* della vostra azienda e delle persone che ne faranno parte, saranno il nucleo intorno al quale il mercato, il cliente finale e anche la concorrenza percepiranno i vostri valori.

Ricordate:

**TANTO PIU' CHIARA RISULTERA' LA VOSTRA IDENTITA' AZIENDALE,
TANTO PIU' SARETE RICONOSCIBILI AGLI OCCHI DEL PUBBLICO.**

CAPITOLO VII

SWOT ANALYSIS

Avete definito la vostra identità aziendale.

Ora è necessario identificare l'ambito in cui andrete ad operare; per farlo potete avvalervi di uno strumento spiegato in tutti i libri di marketing, che analizza lo scenario ambientale :

la **SWOT ANALYSIS**: è uno strumento di pianificazione strategica usato per valutare i punti di forza (*Strengths*), debolezza (*Weaknesses*), le opportunità (*Opportunities*) e le minacce (*Threats*) di un progetto o di un'impresa o in ogni altra situazione in cui un'organizzazione o un individuo debba svolgere una decisione per il raggiungimento di un obiettivo.

L'analisi può riguardare l'ambiente interno (analizzando punti di forza e debolezza) o esterno di un'organizzazione (analizzando minacce ed opportunità).

Nel particolare del settore ristorativo, l'acronimo SWOT sta per:

S = *Strenghts* = i punti di forza, cioè gli aspetti aziendali da potenziare, quelli sui quali puntare e che sono da comunicare verso l'esterno (es: tipo di servizio o produzione esclusivi, particolari competenze del personale, layout del locale).

W = *Weaknesses* = i punti deboli, gli aspetti da migliorare o proprio da cambiare (es: assenza di parcheggio, opere interne al locale da finire, piccolo o inesistente spazio di attesa per i clienti).

O = *Opportunities* = si tratta di opportunità esterne delle quali giova l'azienda, ma non "per merito vostro", quindi indirettamente (es: apertura di un nuovo centro direzionale o di uno svincolo stradale vicino al nostro locale).

T = *Threats* = Le minacce che possono ostacolare o in qualche modo frenare il nostro progetto, anch'esse provengono da fattori esterni (es: aprono un famoso ristorante molto vicino al vostro o all'esatto contrario una discarica).

Prendete carta e panna ed eseguite questa semplice analisi.

Vi sarà di enorme aiuto nel valutare realisticamente le potenzialità della vostra attività e creare strategie aziendali (per esempio, quali escamotage posso trovare per risolvere le minacce? oppure, come posso sfruttare al meglio i miei punti di forza?).



CAPITOLO VIII

STRATEGIE DI SVILUPPO DELLE VENDITE

Negli ultimi anni il mondo della ristorazione è radicalmente cambiato.

Per avere un locale di successo non è più sufficiente saper cucinare bene o avere un bell'ambiente, ma è indispensabile attrarre e saper fidelizzare la clientela.

Oggi promuovere il proprio locale è molto più complesso di com'era dieci o vent'anni fa.

Sono indispensabili competenze approfondite nell'area del Marketing e della Comunicazione nonché nella gestione delle relazioni e della gestione delle risorse umane.

Pensi di conoscere quali siano i principali motivi per cui un cliente deciderà di scegliere il tuo locale rispetto a quello di un tuo concorrente?

Le strategie di marketing che andrete ad attuare per mettere in atto **tecniche di differenziazione** volte a sottrarre clientela ai vostri concorrenti diretti, saranno basate soprattutto su:

- PRODOTTO
- MENU'
- LAYOUT INTERNO ED ESTERNO DEL VOSTRO LOCALE
- PERSONALE
- PREZZO DI VENDITA
- COMUNICAZIONE

Cosa offrirà il vostro locale? Un prodotto alimentare in voga? Una location accattivante? Personale altamente specializzato?

Studiate la concorrenza diretta, analizzate alla base il progetto di successo di un vostro competitor e cercate di comprendere le ragioni di tale successo.

Quelle sopra elencate sono le leve di marketing sulle quali andrete a basare la costruzione delle vostre strategie per differenziare la vostra offerta dalle altre presenti sul mercato.

Andiamo con ordine:

PRODOTTO:

Quale prodotto proporrete? Cucina tradizionale, biologica, molecolare?

Quale sarà la vostra responsabilità nell'acquisto delle materie prime?

Sceglierete solo prodotti genuini e di qualità magari in quantità inferiori, affiderete il vostro approvvigionamento ad aziende locali per far leva sulla crescita dell'economia della vostra città, o farete spesa nei discount per risparmiare?

Dovete strutturare il vostro prodotto ossia gli alimenti e la loro preparazione e somministrazione.

Ascoltate il territorio introducendo idee innovative, realizzate nuovi prodotti da posizionare sul mercato in risposta alle esigenze del vostro target.

Fate galoppare la fantasia tenete in considerazione lo stile e l'appeal che volete dare al vostro locale, studiate l'immagine che volete comunicare ai vostri clienti ...

Perché devono aver voglia di venire a ristorarsi esattamente nel vostro locale? Che specialità offrite che nel raggio di 30 km non possono trovare?

Fondamentale in questo caso è fare una analisi della domanda del mercato.
Avete verificato cosa chiedono i clienti che in zona nessuno sta offrendo?

Date un significato al vostro prodotto : “il più genuino” “lo storico” “il tradizionale” “il più leggero” , sarà il punto di partenza per dell’identità del vostro locale.

Non cadete nella tentazione di creare un prodotto per tutti, altrimenti non lo sarà per nessuno.

Seth Godin nel suo libro *La mucca viola*, afferma che “*il marketing tradizionale è morto*”, bisogna perciò creare prodotti straordinari capaci di attrarre le persone giuste. Il segreto del successo sta nel differenziarsi dalla concorrenza, emergere dal consueto, farsi notare e far parlare di sé.

MENU’:

E’ la presentazione della vostra offerta è il biglietto da visita del vostro locale.

E’ l’elemento che invita e soprattutto spinge il cliente all’acquisto dei vostri prodotti.

Aprite bene le orecchie: esiste una scienza dietro lo studio e la presentazione del menù.

Questo è il vostro primo strumento per **CONVINCERE IL CLIENTE A SPENDERE I SUOI SOLDI NEL VOSTRO LOCALE.**

Bando a quei menù stile anni 80 lunghi come l'elenco telefonico, stampati da vostro figlio che fa le elementari, su un comune foglio A4 bianco plastificato e magari con le etichette a coprire le correzioni dei piatti.

Il vostro menù deve valorizzare la mercanzia e orientare il cliente, servono quindi: creatività condita con un tocco di psicologia, coerenza con la mission che vi siete prefissati, chiarezza delle attese del cliente, nomi convincenti, nuovi formati, carte e inchiostri particolari il tutto in linea con la filosofia della vostra immagine aziendale.

Un menù deve essere:

- Pulito e integro.
- I piatti proposti devono essere coerenti con l'ambientazione del locale.
- Chiaro e di facile consultazione.
- Con una buona qualità grafica e di piacevole lettura.
- Importante è proporre delle alternative per ogni portata.
- Descrizione dei piatti corte e semplici.
- Prevedete delle zone bianche fra ogni piatto, permettono di riposare gli occhi.
- Se li trascrivete in più lingue, prevedete menù diversi per ogni lingua.
- Utilizzate caratteri comprensibili e con dimensioni leggibili.
- Assolutamente no alle cancellature.

- Aggiornatelo spesso.

Il vostro menù deve provocare delle sensazioni positive nella percezione umana, dovrete riuscire ad esprimere un insieme di combinazioni che coinvolgano tutti e 5 i sensi: vista, udito, olfatto, tatto e gusto. Devono provocare la voglia di “provare” del cliente e devono indirizzare la sua scelta.

Dobbiamo condizionare la scelta del cliente, dobbiamo raccontargli l’emozione che vuole vivere sedendosi al tavolo del nostro locale, quell’emozione che gli abbiamo promesso.

In Italia le altre parole magiche, capaci cioè di sollecitare l’inconscio dei clienti, sono almeno tre: mediterraneo (coniuga gusto e leggerezza), territorio (fiera appartenenza identitaria alla terra madre) e tradizione (il sapore del passato che ritorna) meglio se rivisitata (per un indispensabile aggiornamento ai gusti contemporanei).

Molto in voga anche, per coloro che sono più sensibili alle ragioni dell’etica ambientalista, i cosiddetti menù a km zero, che sfruttano cioè materie prime raccolte nelle immediate vicinanze della zona in cui si trova il ristorante, contribuendo quindi a ridurre l’inquinamento causato dal trasporto delle merci.

Chiamare con un nome nuovo un piatto tradizionale o rivisitare un piatto della tradizione, sono escamotage che servono a guidare il cliente nella scelta; fanno parte dei c.d. “*piatti esca*” (chi non si fida del tipico “lasagne al forno con ragù della nonna”).

Romanzate i nomi dei piatti con nostalgiche descrizioni tentatrici come “ la leggera e soffice omelette del paradiso con uova fresche del contadino”.

Il piatto tipico del locale andrebbe proposto in più versioni per soddisfare le diverse esigenze, senza far mancare il piacere di assaggiare il nostro piatto forte ai clienti.

Meglio i prodotti che evocano la famiglia e la genuinità, quelli presentati con un *rinforzo* tipo "bacon della casa", "prosciutto di campagna".

Una ricerca ha anche dimostrato che i piatti descritti in modo suggestivo lasciano più soddisfatto il cliente e fanno aumentare le vendite.

C'è poi la scienza dei numeri un insieme di regole per la scelta esatta dei centesimi, per capire quali cifre hanno più carattere e "bloccano" di meno i clienti. A detta dei consulenti è riconosciuta la valenza della *forza del dieci e del venti*.

Nessuno più ormai ci casca nel vecchio trucchetto Euro 7,99 (anzi, personalmente mi irrita anche un pochino).

Studi recenti hanno dimostrato, che viene venduto meglio un piatto ad un prezzo di Euro 8,20 che non fa ad Euro 7,90. Quindi dato che i soldi non si fanno a suon di centesimi, perché non pensare di abolirli del tutto ?

Secondo gli studiosi dei menù, il simbolo del dollaro o dell'euro suona come una sorta di minaccia solo per ricordare che stai per spendere dei soldi, quindi, soprattutto negli Stati Uniti, vi è la tendenza a toglierli dai menù.

Un altro trucco, quando impagnerete il menù, è quello di non mettere i prezzi in colonna; in questo modo sarà più difficile per il cliente comparare il piatto più economico con quello più caro.

Il primo e l'ultimo piatto della lista sono quelli che impattano maggiormente nella mente del cliente e rimangono più impressi; abbiate cura di mettere in tali posizioni i piatti che vi portano maggior guadagno.

La Huddle House è una catena di ristoranti con più di 400 locali diffusi in 17 stati. L'azienda ha assunto Gregg Rapp, un ideatore di menù che tiene corsi di aggiornamento nei ristoranti.

Lui è stato uno dei primi a capire che bisognava togliere il simbolo del dollaro dai prezzi vicino ai piatti e lasciare solo la cifra tonda.

Lo studio dei menù non è solo effetto della crisi, ma viene da più lontano. La ristorazione è un settore completamente cambiato: una volta si andava al ristorante per mangiare un piatto e bere un bicchiere di vino, oggi anche chi vende il cibo deve offrire un servizio emozionale. Il menù è un codice, lo strumento di questa comunicazione”, spiega Carlo Meo, esperto di marketing. *“E’ cambiato anche il modo di mangiare, prima si ordinavano tre piatti oggi uno solo e i proprietari per far quadrare i conti devono in tutti i modi sedurre il cliente”*.

Non dimenticate di tener conto del cambio delle stagioni, realizzate menù congrui con i prodotti di stagionali.

Decidete che tono volete dare al menù (amichevole, elegante, impegnativo, fast food), a quale tipo di clientela volete rivolgervi (il target dei vostri commensali).

Prevederete una sezione rivolta ad allergie e intolleranze ?

Insomma per far quadrare i conti il ristoratore deve sedurre continuamente il cliente.

L’evoluzione e lo studio del menù è così importante per l’immagine di un locale che ad oggi, per i più tecnologici, assistiamo a menù realizzati direttamente su tablet o Ipad, oppure un ritorno allo stile *bistrot* ossia un menù scritto su una grande lavagna posta in bella vista nel locale che ogni giorno offre piatti diversi.

Mi sono soffermata molto sul fattore *presentazione del menù* perché è necessario che ne comprendiate la grande importanza, non si tratta solo di una “lista” di cose, ma dietro ci deve essere un attento studio di comunicazione .

LAYOUT INTERNO ED ESTERNO DEL VOSTRO LOCALE:

Per *Layout* intendo la configurazione architettonica che darete agli ambienti interni ed esterni del vostro locale.

Il cliente quando si reca in un locale ricerca, nella maggior parte dei casi, di vivere una esperienza gradevole qualcosa che gli rimanga impressa nella memoria dandogli sensazioni positive (che poi riporterà ad amici e conoscenti ... *W il passaparola !*)

Non sono quindi da sottovalutare gli arredi, i profumi, i colori che andrete a scegliere, la sistemazione della sala dal punto di vista della socializzazione e dei posti a sedere o in piedi, le dimensioni, il tipo di ambientazione (magari a tema?).

Attenzione soprattutto ai suoni di sottofondo, se decidete per della musica assicuratevi si adatti perfettamente al tema del vostro locale e (a meno che non si tratti di un disco pub) non deve mai avere un livello di volume alto tale da disturbare le conversazioni dei vostri clienti.

Gli spazi devono rispecchiare le caratteristiche dell'identità che avete dato al locale, quello che ritroviamo anche nel menù e nel tipo di servizio; dovrà essere coerente con il tipo di clientela alla quale vi rivolgete e alla relativa fascia di prezzo.

Anche la tipologia di persone che abitano la sala sono importanti per la comunicazione sul punto vendita, poiché rispecchiano lo stile del punto vendita. Un locale giovane deve avere un punto vendita in linea con il target e così via.

Rendere armonioso, stiloso , accogliente e in linea con la vostra mission il vostro locale è un'altra carta vincente per far parlare di voi , per fidelizzare la clientela e invogliarla a tornare per riprovare la piacevole esperienza.

IL PERSONALE:

Anni fa quello del cameriere era considerato il tipico lavoretto stagionale o del week per racimolare qualche extra per le vacanze o per mantenersi agli studi.

Così persone prive di ogni esperienza (e spesso anche di *modo*) diventavano l'interfaccia del ristorante.

Quante volte vi sarà capitato di chiedere ad un cameriere delucidazioni su un piatto, che non è stato in grado di darvi (e si dilegua con la tipica frase “*non lo so, vado a chiedere in cucina ...*” terribile !).

Oggi fortunatamente i più furbi escono da questa tendenza e l'appellativo “cameriere” sta lasciando spazio ad un ben più professionale **CONSULENTE DI SALA**.

Trattasi di figure professionali qualificate, dei veri e propri consulenti che guideranno i vostri clienti nei loro consumi (e quindi nei vostri guadagni).

Devono avere la capacità di spingere il cliente ad ordinare il piatto che vi offre un maggior margine di guadagno, come un qualificato sommelier che sappia abbinare le giuste degustazioni di vini alla cena servita, sarà motivo di soddisfazione per i vostri clienti.

Dovete comprendere che i consulenti di sala, le persone che voi assumete per seguire e consigliare i vostri clienti, sono la vostra pubblicità, la vostra interfaccia col pubblico, fanno le vostre veci ... devono quindi essere persone che conoscono il loro mestiere.

Un buon Restaurant Manager deve investire nella formazione del suo personale, lo deve motivare e stimolare, deve capire che l'azienda gira se tutti i reparti (sala, cucina, amministrazione ecc ...) sono perfettamente coordinati e se tutti si sentono parte della stessa squadra con obiettivi comuni.

Immancabili doti di un consulente di sala sono : educazione, discrezione, cortesia, disponibilità, desiderio di migliorare se stessi, preparazione, empatia e capacità di individuare, soddisfare (magari anticipare) le esigenze degli ospiti. Inoltre deve garantire un servizio di qualità seguendo la mission aziendale, nel giusto tempo a disposizione per un buon servizio e trasferire quel senso di ospitalità richiesto dalle vostre direttive, sono requisiti imprescindibili del consulente di sala.

La prima cosa attraverso cui si dà un immediato senso di ordine e professionalità è la divisa. Questa deve essere sempre in ordine e pulita. La divisa definisce il ruolo e la mansione di chi la indossa.

Prestate dunque molta attenzione alla selezione del personale nel verificare le loro attitudini e soprattutto (se pensate di avere davanti persone giovani e valide, ma poca esperienza) investite quanto potete nella loro formazione: non sono soldi buttati al vento, ma un investimento per la vostra azienda.

Potreste optare anche per un colloquio di gruppo, mettendo a confronto le varie personalità dei candidati: proponete un problema e chiedete loro di trovare una soluzione.

Anche la capacità di rapportarsi con gli altri e di sostenere un confronto è estremamente importante per valutare un profilo professionale.

Essere il “capo” o essere un “leader” sono due cose diverse.

Un gestore che tiene conto anche delle esigenze di un suo dipendente, genera una catena di soddisfazione che va dal dipendente stesso, per poi essere trasmessa al cliente traducendosi in un aumento dei vostri ricavi.

PREZZO DI VENDITA:

La formulazione del prezzo di vendita con il quale introdurre i vostri prodotti sul mercato , rappresenta la decisione più complessa con cui vi dovrete misurare.

Si tratta in senso generale, del corrispettivo che il consumatore è disposto a pagare per avere un determinato bene o usufruire di un servizio.

Ricordate:

UN CLIENTE PENSA DI AVER SPESO TROPPO QUANDO IL SERVIZIO/BENE ACQUISTATO, NON E' ALL'ALTEZZA E NON SODDISFA LE SUE ASPETTATIVE.

In pratica il cliente stabilisce il rapporto tra la soddisfazione nei confronti del prodotto e quella riferita al prezzo.

Il fattore prezzo nelle leve del marketing-mix è l'unico degli elementi che possiamo modificare in corsa per rispondere alle variazioni della domanda o ad azioni dei nostri competitors diretti.

E' anche l'unico elemento che genera un ricavo.

Quali sono gli elementi e le strategie da prendere in considerazione per attuare la vostra politica di *Pricing*?

- Qualità del prodotto offerto
- Gli obiettivi di posizionamento dell'impresa
- Copertura dei costi sostenuti
- Sostenibilità dei progetti futuri
- Il mercato e la domanda

- I competitor
- Legislazioni e agevolazioni fiscali

I libri di marketing parlano di diversi metodi per determinare il prezzo di vendita in base all'orientamento della domanda sul mercato:

- **PREZZO DI SCREMATURA** : Si parte da un prezzo elevato (giustificato dalla percezione di una qualità superiore) per poi abbassarlo progressivamente in base alla risposta del mercato.
- **PREZZO DI PENETRAZIONE**: Si fissa un prezzo iniziale modesto per raggiungere velocemente elevati volumi di vendita.
- **PREZZO DI PRESTIGIO**: In alcuni settori di mercato il prezzo elevato è sinonimo di pregio del prodotto. Attenzione però, se applicherete una riduzione minima il mercato potrà interpretarla come una occasione e quindi aumenterebbero gli acquisti per il target di riferimento. Nel caso si trattasse di una riduzione consistente, cadrebbe l'idea di prestigio che avete inculcato al target individuato di conseguenza calerebbe l'interesse e le vostre vendite.

- **PREZZO PSICOLOGICO:** IL classico giochetto di cui parlavamo prima, si fissa il prezzo al di sotto di pochi euro o centesimi rispetto la cifra tonda (euro 4,99 oppure 444,00 euro), in modo che il consumatore percepisca il prezzo come “più basso”.
- **PRICE BUNDLING E UNBUNDLING:** Sono due differenti strategie: nel primo caso vengono proposti due prodotti insieme ad un unico prezzo (es. pizza + birra = 10,00 euro tipico della ristorazione veloce), in questo modo il consumatore attribuisce un maggior valore all’insieme proposto rispetto alla somma dei singoli prodotti.
Nel secondo caso invece la strategia consiste nel frammentare l’offerta in tanti piccoli prodotti, permettendo al cliente di auto costruirsi la propria offerta (per esempio dei menù degustazione proposti dallo chef in abbinamento ad una degustazione vino).

La strategia per determinare il prezzo in base all’orientamento ai costi e al profitto, si basa sulla definizione dei costi sostenuti e dei profitti attesi.

La strategia per determinare il prezzo in base all’orientamento alla concorrenza, può essere determinato attraverso i seguenti approcci:

- **PREZZO CONSUETUDINE:** Viene utilizzato per i prodotti dove la tradizione, la distribuzione e altri fattori, non consentono grandi manovre.

- PREZZO DI MERCATO: E' determinato sulla base del confronto con un prezzo medio di riferimento.
- PREZZO CIVETTA: Utilizzato per attirare l'attenzione dei consumatori.

QUALI SONO LE DIFFERENTI METODOLOGIE DI FORMAZIONE DEI PREZZI?

Non esiste un unico metodo da applicare, inoltre non si tratta di una scienza esatta quindi sarà il management dell'azienda che sceglierà la metodologia per lui più consona.

- ELASTICITA' DELLA DOMANDA: Sicuramente un fattore cardine da tenere in considerazione nel momento in cui si predispone il piano operativo. La domanda infatti varia al variare del prezzo, della qualità del cibo, del reddito e della situazione economica del consumatore, dei prezzi praticati dai vostri competitors ecc ... Il valore dell'elasticità della domanda rispetto al prezzo dipende soprattutto dalla presenza sul mercato di beni succedanei, ossia beni concorrenti con proprietà analoghe al nostro. Maggiore è il numero di beni succedanei disponibili, maggiore è l'elasticità della domanda rispetto al prezzo.

- LA CONCORRENZA: A meno che non siate l'unica pizzeria nel raggio di 50 km, dovrete fare i conti con la concorrenza, ovviamente la concorrenza diretta quindi quella che offre la stessa vostra tipologia di prodotto/servizio.
- LA PERCEZIONE DEL VALORE: Il cliente percepisce il valore di ciò che sta consumando, in base al prezzo che gli viene proposto. E' possibile vendere portate con un basso costo di produzione ad un prezzo di vendita relativamente alto; se il cliente ne percepisce il pregio non sussistono problemi, in caso contrario difficilmente tornerà a consumare lo stesso prodotto, o peggio, tornerà nel vostro locale.
Alcuni soggetti ritengono che frequentare un locale che abbia un costo elevato, sia sinonimo di prestigio proprio perché un determinato gruppo di persone lo ritiene "economicamente fuori portata".
- LA RELAZIONE TRA MENU', PREZZI DI VENDITA E VOLUME: Qui dipende dalle strategie di marketing che volete mettere in atto. Per esempio potreste valutare di vendere un piatto a basso margine di guadagno perché puntate su alti volumi di vendita dello stesso, oppure viceversa.
- FOOD COST: Ossia porre l'attenzione su tutti i costi, cioè l'incisione che le materie prime hanno sui prezzi di vendita/ricavi. Ma, attenzione ! non potete prendere in considerazione

solo questa voce dei costi; dovrete tenere presente anche tutti i costi fissi e la parte di profitto che si vuole ottenere.

- LE IMPLICAZIONI DI LUNGO TERMINE: E' di estrema importanza che le analisi effettuate, prima di lanciare i prezzi di vendita del vostro locale, siano ben ponderate. Se il vostro locale partirà con una strategia di vendita con prezzi medio-alti, questa sarà la reputazione che verterà sulla vostra azienda e nel caso non produca benefici, effettuare una inversione di marcia (abbassare i prezzi e quindi cambiare la reputazione del locale) non sarà una impresa semplice e richiederà parecchio tempo.

Ricordate:

**IL PREZZO DI VENDITA DEL VOSTRO PRODOTTO/SERVIZIO E' IL VOSTRO MODO DI COMUNICARE
IL POSIZIONAMENTO DELLA VOSTRA AZIENDA SUL MERCATO.**

COMUNICAZIONE:

Affrontiamo due tipi di comunicazione: innanzitutto la **comunicazione interna tra il management e il personale.**

Saper comunicare è il primo principio fondamentale da seguire per creare un ambiente lavorativo armonioso, collaborativo e sereno; anche perché saranno le sensazioni che poi in un secondo momento trasmetteremo anche ai clienti.

Affinché avvenga una corretta ed efficace comunicazione, quindi che non ci siano impedimenti nello scambio della trasmissione dei messaggi fra chi trasmette e chi riceve, è necessario che il canale di comunicazione sia libero da interferenze .

Detto in altre parole: affinché (nel nostro caso in un ambiente di lavoro) ci sia la giusta comunicazione fra il management del locale e il personale è necessario che questa avvenga utilizzando il medesimo codice di linguaggio (se uno parla italiano e l'altro arabo è difficile capirsi).

Non solo, per incrementare la coesione è necessario che anche il personale che lavora per voi conosca e condivida la vostra mission e la vostra vision, cioè la cultura aziendale e gli obiettivi che vi siete preposti di raggiungere.

Rendeteli partecipi, effettuate riunioni settimanali e confrontatevi con loro, chiedete dei feedback, comunicate con loro e consolidate i rapporti.

Paola Imparato nel suo libro *Ristoratori si nasce o...* pone una serie di domande alle quali dovete provare a rispondere per verificare il livello di comunicazione interna della vostra azienda:

- I tuoi collaboratori conoscono la mission e gli obiettivi aziendali di breve e medio periodo a cui mira l'azienda?
- Al tuo staff è chiara la tipologia di target che servite? È in grado di individuare e soddisfare le sue esigenze? Quindi gli è chiaro il valore che questo rappresenta per l'azienda?
- Fai riunioni di aggiornamento e condivisione sull'organizzazione almeno una volta al mese con tutto lo staff?
- Tu, il maitre e lo chef (o i responsabili di sala e cucina) fate un briefing (=riunione o passaggio di informazioni/istruzioni necessarie a definire il da farsi prima dell'inizio del servizio)? E un debriefing (= termine che indica lo stendere un rapporto di ciò che è stato fatto a fine servizio)? Se la risposta è sì, il maitre e lo chef, a loro volta, ne trasmettono i risultati ai propri collaboratori?

- Il personale di sala e quello della cucina, si sostengono vicendevolmente durante il servizio? Collaborano per la buona riuscita della serata?
- Il maitre e lo chef (o i responsabili) sono sempre informati su eventuali inconvenienti o reclami dei clienti? e/o sui giudizi positivi che i nostri clienti abituali od occasionali, esprimono?
- Il personale di sala è aggiornato sui piatti compresi nel menù? E date le tante intolleranze alimentari oggi esistenti, ne conoscono gli ingredienti al fine di saper informare correttamente i clienti?
- Sapreste dire con quale assiduità i vostri ospiti sono costretti a cambiare ordinazione in quanto non sono stati prontamente informati che quel piatto è terminato?
- Gli addetti della sala comunicano in maniera convincente con i clienti per vendere i piatti da “spingere” o eventualmente per informarli di serate evento aziendali programmate?
- Il personale occasionale di sala riceve tutte le informazioni necessarie per svolgere bene l’attività?
- Il personale occasionale e fisso di sala e cucina, in occasione di eventi particolari è informato sulla tipologia di clientela che potenzialmente sarà servita? Sui bisogni e abitudini del nostro ospite?

Ora, dopo aver risposto alla tabella sopra riportata, quale risultato evinci? Esiste nella tua azienda una mancanza comunicativa? Cosa potresti fare per migliorare la situazione?

Fondamentale è la motivazione del vostro team work (ossia il gruppo di individui che costituiscono il personale della vostra azienda), una persona motivata è una risorsa che sviluppa, che sa fare la differenza che punta su idee nuove (e qui sta alla vostra abilità di selezione durante i colloqui).

Nulla crea più danni ad una azienda di personale interno demotivato.

Locke nella sua teoria del “*Goal Setting*” ci parla di una tecnica che proviene sia dalla psicologia che dallo sport e presuppone una serie di stimoli e di input che l’atleta deve ricevere per dare il meglio di sé. Volendo tradurre questa teoria nell’ambito del personale del nostro locale, dovremmo individuare degli obiettivi da fargli raggiungere in modo da creare in loro la giusta motivazione.

Gli obiettivi non devono essere fissati in modo confuso, altrimenti non sarebbero affatto efficaci.

Peter Drucker nel suo libro *The Practice of Management* definisce un buon obiettivo, un obiettivo SMART.

L'acronimo **SMART** sta per:

S sta per *specifico*, quindi deve essere chiaro e deve indicare cosa si deve realmente raggiungere.

M sta per *misurabile*, cioè deve essere espresso in numeri (*es. voglio aumentare del 30%*).

A sta per *azioni*, quali azioni devono essere intraprese per raggiungere l'obiettivo prefissato.

R sta per *realistico*, cioè realizzabile effettivamente per la vostra azienda.

T indica il *tempo*, ossia un timing entro il quale devono essere raggiunti gli obiettivi.

Affinché questa strategia funzioni è assolutamente importante riportare periodicamente al nostro staff i successi ottenuti nel raggiungimento degli obiettivi. Devono poter toccare con mano ed essere protagonisti in prima persona dell'obiettivo raggiunto, in modo che mantengano alto l'entusiasmo per arrivare all'obiettivo successivo.

Se lo toccano con mano comprendono che è fattibile, ciò aumenterà l'impegno e il senso di appartenenza all'azienda.

Voi dovete essere i *Leader* del vostro team work.

Conoscete il termine *to lead*? Significa guidare, condurre, dirigere un gruppo di persone.

Ecco quello che dovete essere per il vostro staff, dovrete essere il loro motivatore, colui che li coinvolge e li incoraggia, ma non in maniera autoritaria.

Sapete perché generalmente un dipendente si sente demotivato? Perché non si sente abbastanza responsabilizzato, cioè non gli viene chiesto un contributo maggiore, idee o soluzioni innovative da proporre all'azienda per la quale presta servizio, si sente un pezzo anonimo nel grande puzzle aziendale, un mero esecutore, una macchina pre-impostata a svolgere un determinato (e unico) lavoro.

Ricordate che esiste una sostanziale differenza fra l'essere un capo ed essere un leader: il primo comanda e chiede la mera esecuzione (con scarsi risultati) il secondo ha il compito di gestire un gruppo di persone guidandole al raggiungimento degli obiettivi, aiutandole nella gestione del tempo. Un leader deve anche saper stimolare i contrasti, cioè la divergenza di opinioni che può portare a confronti costruttivi con idee innovative (attenzione, no i conflitti, in questo caso c'è volontà di una persona di predominare su un'altra.)

La comunicazione esterna del vostro locale: ora parliamo di *personal branding* della vostra azienda. Innanzitutto cos'è : si tratta della reputazione del vostro locale, di come la vostra immagine professionale viene recepita dal mercato.

Come viene percepita la vostra immagine aziendale all'esterno? Quello che comunicate è l'esatto messaggio che volete divulgare?

Ciò che dite che fate e mostrate, rispecchia la vostra identità aziendale?

Il vostro marchio è curato nei dettagli, rispetta voi e la vostra storia, la storia che sta dietro al vostro locale, quella che volete raccontare ai vostri clienti?

Come definire la tua identità aziendale? Segui questi tre semplici punti:

1. **COSA FAI**, cioè l'indicazione delle tue competenze
2. **COME LO FAI**, cioè i dettagli sulle tue conoscenze
3. **CHI SEI**, dai informazioni sulla tua personalità

Dopo aver precisato i tre punti di cui sopra, è ora di sviluppare il tuo progetto di marketing che ti aiuterà a promuovere efficacemente la tua attività.

Per aiutarti nell'ideazione della tua strategia marketing, poniti queste domande:

Chi sono i miei clienti, il Target a cui mi rivolgo? Qual è l'attuale clientela cui offro i miei servizi? E quale segmento voglio sviluppare?

Perché dovrebbero scegliere me e non un altro? Quali sono i miei punti di forza e come posso esaltarli? Tra tutti i ristoratori presenti nel mio territorio cosa mi contraddistingue da loro?

Come e dove mi posso promuovere sul web? Il mio Brand è esposto in modo soddisfacente e coerente?

Sviluppo in modo coerente le mie competenze? I miei punti di forza vengono esaltati durante il mio lavoro? Posso migliorarli? Riesco a comunicare in modo efficace soprattutto on-line le mie potenzialità? Sto lavorando sui miei punti di debolezza?

Come sviluppo il mio Network? Uso in modo corretto e sviluppo i miei servizi attraverso la promozione di eventi, associazioni di categoria, community on-line? Come posso stuzzicare on-line la curiosità di un potenziale cliente spingendolo a provare i piatti nel mio locale?

Ho esaltato le mie qualità (*professionalità, creatività, trasparenza, accoglienza, ...*) attraverso i Social Media, inserendo i miei dati, le foto del personale, dei piatti e del locale, mettendomi in mostra senza timore?

Come misuro e valuto la mia **Brand Reputation**? Ho trovato validi strumenti qualitativi e quantitativi per analizzare performance e risultati sul Web?

In questo modo fra i vostri primi obiettivi vi è quello di costruire prima di tutto la vostra credibilità, ciò che dichiarate deve ovviamente corrispondere al vero.

Raggiunto questo primo obiettivo, col tempo guadagnerete la fiducia da parte della clientela e se saprete giocarvela bene, col tempo, anche la fidelizzazione della stessa.

Quali metodi andrete ad utilizzare per creare la vostra comunicazione esterna?

Nel corso degli anni abbiamo totalmente cambiato le modalità di pubblicizzare qualsivoglia tipo di azienda, una volta si utilizzavano maggiormente i giornali o le riviste di settore o ancora le radio.

Oggi, grazie a tutto ciò che gira intorno ad internet, abbiamo a disposizione molti sistemi di promozione che dobbiamo vagliare attentamente, onde evitare di buttare via soldi.

Eccone alcuni:

Pubblicità Online: Questa si suddivide in varie categorie dalla testuale degli annunci di google ai banner di yahoo e msn.

Mobile Advertising: La pubblicità del futuro, sui cellulari e sui navigatori per mandare la pubblicità solo a chi può facilmente raggiungere il tuo locale non sprecando il budget.

Direct Mail: La più vecchia del mondo, la busta con brochure e informazioni varie.

Email Marketing: Sostituisce la posta cartacea con rapide ed economiche email.

PR: Le pubbliche relazioni, il cuore di ogni ristorante, lo strumento per eccellenza che si è evoluto creando le digital PR, le pubbliche relazioni online.

Sponsorizzazioni: sponsorizzare la squadra di calcio, l'oratorio o la mostra d'arte è una tecnica antica ma sempre in voga.

Sito Web: Ormai essenziali può essere in mille modi, con mille forme con blog o senza ma ci deve essere.

Micrositi: Se il sito del tuo ristorante non è abbastanza crea vari mini siti per catturare più clienti.

Social Network: Ne abbiamo già parlato mille volte, da twitter a facebook a youtube e flickr i social network sono il futuro e presente del marketing. Raggiungiamo i nostri clienti e potenziali clienti nei luoghi che preferiscono.

TV: Ormai affiancata dal satellite, dal digitale terrestre e da you tube, ma i vecchi spot non smettono mai di deludere.

CAPITOLO IX

FOOD & BEVERAGE COST CONTROL

Questo capitolo rappresenta forse la parte un pò più complessa del corso, quella che lascia meno spazio alla creatività, ma che anzi richiede una precisione a dir poco certosina.

Nelle attività ristorative le percentuali di guadagno sono ormai bassine, quindi l'attenzione ai costi è volta soprattutto ad evitare eventuali perdite o addirittura il fallimento dell'azienda.

Nella ristorazione esistono due tipi di costi:

COSTI FISSI: rimangono immutati rispetto ai volumi di vendita (es: affitto del locale, stipendi del personale, manutenzione, illuminazione ecc...).

COSTI VARIABILI: sono invece direttamente proporzionali ai volumi di vendita (es: materie prime, assunzione di personale extra).

Quindi si intende il **costo delle materie prime** quando si parla degli alimenti necessari alla produzione delle ricette, mentre si parla di **food cost** per indicare l'incidenza che le materie prime hanno sul prezzo di vendita/ricavi.

Si parla, più nello specifico di FOOD COST riferito al costo dei generi alimentari, BEVERAGE COST è quello delle bevande. Insieme costituiscono il FOOD & BEVERAGE COST.

Per definire un corretto metodo di controllo dei costi del cibo, facciamo riferimento agli **Standard, ossia il livello di qualità che si intende offrire alla clientela**, questo permetterà un controllo delle dinamiche della vostra società.

Prima di tutto create delle schede tecniche dei piatti, ossia delle **RICETTE STANDARD**. E' indubbiamente un lavoro lungo e forse per alcuni complicato, ma credetemi, ne avvantaggerete in un secondo momento a lavoro finito nel controllo del costo del cibo (esistono oggi software gestionali appositi per la ristorazione che vi faciliterebbero il lavoro. Ne parleremo a breve).

Cosa devo scrivere in una RICETTA STANDARD?

- Nome ricetta
- Categoria di appartenenza (primo, secondo, dessert ...)
- Numero di porzioni
- Ingredienti (precisando, ove possibile, peso netto e peso lordo)
- Metodo di preparazione (fare una scaletta)
- Tempo di preparazione e di cottura
- Istruzioni speciali (ove necessario)

- Fotografia del piatto
- Costo materie prime
- Food cost
- Prezzo di vendita

Per compilare queste tabelle, utilizzate fogli di calcolo elettronico (per esempio Excel).

Poniamo l'esempio della SCHEDA TECNICA PER LA RICETTA STANDARD DEL SUGO DI POMODORO:

Sono passaggi piuttosto laboriosi, ma ho trovato un valido e semplice esempio in un articolo comparso sul sito <http://www.equilibrisensorialiblog.com/> il quale parla proprio di calcolo del food cost, ho deciso quindi, a favore di una maggiore precisione, di riportarvi le tabelle e le spiegazioni citate in questo sito.

“Apriamo quindi Excel e rinominiamo il “foglio1” con “sugo di pomodoro”.

Andiamo nella prima colonna “a” e, nella prima cella, scriviamo “Ingredienti”, saltiamo la seconda cella e nelle successive, elenchiamo gli ingredienti della salsa al pomodoro.

Nella seconda colonna “b”, all’altezza della prima cella, scriviamo “Costo al kg”. Quindi formattiamo tutte le celle della medesima colonna, selezionandole e cliccando sul tasto destro del mouse. Scegliamo “formato celle”, poi “numero”, successivamente: “valuta”, “euro” e lasciamo l’opzione “2 cifre decimali dopo lo zero”. Nelle celle successive, a partire dalla terza, inseriamo i costi al kg dei rispettivi ingredienti.”

Otterremo una tabella, simile a questa:

Ingredienti	Costo al Kg
Aglio	€ 4,80
Cipolla bianca	€ 1,35
Olio Extra vergine oliva	€ 9,12
Pomodori pelati	€ 0,90
Pomodori freschi	€ 2,00
Sale grosso	€ 1,14
Basilico	€ 26,00

*“ Ora andiamo nella colonna successiva: la “c”, e scriviamo, nella prima cella: “Peso Lordo in Kg”. Quindi, formattiamo le celle successive come la colonna precedente, ma al posto di “valuta” scegliamo “numero”, lasciando 3 cifre oltre la virgola. Ora scriviamo nelle rispettive celle corrispondenti, il peso di ogni ingrediente, utilizzando come unità di misura il chilogrammo (esempio 0,020 nel caso di 20 grammi). Nella colonna successiva, la “d”, scriviamo invece **“Costo Ingrediente”** e formattiamo la colonna allo stesso modo della “b”. Non ci resta che inserire le formule. Poi, per la cella “3d” inseriamo: “=b3*c3”(ovviamente senza le virgolette), dove “b3”, non è altro che il costo al kg del primo ingrediente e “c3”, la quantità dello stesso ingrediente utilizzato per la ricetta. Copiamo la formula anche nelle celle successive della stessa colonna, fino a completare i costi dei rispettivi ingredienti.”*

Avremo così ottenuto una tabella simile a questa:

Ingredienti	Costo al Kg	Peso lordo in kg	Costo Ingrediente
Aglio	€ 4,80	0,050	€ 0,240
Cipolla bianca	€ 1,35	0,200	€ 0,270
Olio Extra vergine oliva	€ 9,12	0,300	€ 2,736
Pomodori pelati	€ 0,90	1,000	€ 0,900
Pomodori freschi	€ 2,00	1,000	€ 2,000
Sale grosso	€ 1,14	0,020	€ 0,023
Basilico	€ 26,00	0,050	€ 1,300

Altri 2 parametri e il gioco è fatto:

“ Nella cella “d11”, scriviamo il costo totale della nostra ricetta, inserendo la seguente formula: “=SOMMA(D3:D9)”, in cui si sommano le cifre all’interno delle celle che vanno dalla “d3” alla “d9”. Ora, nella colonna “e”, all’altezza della prima cella, scriviamo “Numero Porzioni”. Andiamo alla cella “3” della stessa colonna e scriviamo il numero delle porzioni che otteniamo con la quantità di salsa al pomodoro, che abbiamo confezionato.”

La tabella che segue, indica il risultato che dovremmo ottenere.

Ingredienti	Costo al Kg	Peso lordo in kg	Costo Ingrediente	Numero Porzioni
Aglio	€ 4,80	0,050	€ 0,240	10
Cipolla bianca	€ 1,35	0,200	€ 0,270	
Olio Extra vergine oliva	€ 9,12	0,300	€ 2,736	
Pomodori pelati	€ 0,90	1,000	€ 0,900	
Pomodori freschi	€ 2,00	1,000	€ 2,000	
Sale grosso	€ 1,14	0,020	€ 0,023	
Basilico	€ 26,00	0,050	€ 1,300	
			€ 7,469	

*“A questo punto, non ci resta che dividere il costo totale della ricetta, per il numero delle porzioni ottenute e inserire nella cella “e11”, la seguente formula: “=D11/E3”. Il risultato, corrisponde al **costo di una porzione di salsa al pomodoro.**”*

Ingredienti	Costo al Kg	Peso lordo in kg	Costo Ingrediente	Numero Porzioni
Aglio	€ 4,80	0,050	€ 0,240	10
Cipolla bianca	€ 1,35	0,200	€ 0,270	
Olio Extra vergine oliva	€ 9,12	0,300	€ 2,736	
Pomodori pelati	€ 0,90	1,000	€ 0,900	
Pomodori freschi	€ 2,00	1,000	€ 2,000	
Sale grosso	€ 1,14	0,020	€ 0,023	
Basilico	€ 26,00	0,050	€ 1,300	
			€ 7,469	€ 0,747

“Questa è una semplice tabella che permette di calcolare il costo di una ricetta. “

Ulteriori vantaggi nel creare un data base delle vostre ricette:

- Dovesse cambiare lo chef addetto alla realizzazione del piatto, il risultato sarebbe il medesimo, senza inutili interruzioni del servizio.
- Conoscendo i tempi di preparazione e cottura di un piatto sarà più facile servire il cliente al momento giusto.

- E' facile capire quanti operatori necessitano per allestire un menù.
- Si può controllare il livello di qualità dei prodotti che si realizzano.
- Sarà possibile applicare sistemi di controllo computerizzati del magazzino, così che la vendita di un determinato piatto porterà automaticamente allo scarico di una certa quantità di prodotti dal magazzino. In questo modo potrete effettuare un controllo incrociato dei consumi reali nei periodi di servizio presi in considerazione (settimana, mese, anno).

Purtroppo c'è da dire che queste nuove ed efficaci tecniche di controllo dei costi, non sono sempre ben accette dalla maggior parte dei ristoratori (diciamo soprattutto da parte di quelli di vecchia generazione), i quali non credono nelle potenzialità di tali sistemi, ma solo perché non conoscono i moderni sistemi gestionali studiati appositamente per il settore ristorazione.

Un passaggio importante per calcolare i reali consumi della materia prima, sono le **PORZIONI STANDARD**.

Un dato essenziale presente nelle schede tecniche delle ricette standard è il peso lordo, sul quale vanno calcolati i costi (infatti i costi si calcolano sulla quantità di cibo acquistato e non sulla quantità che sarà messa nel piatto del cliente).

Va da sé che dovremo porre la nostra attenzione anche sulla percentuale di scarto che deriva da ogni preparazione, tenendone sempre traccia scritta.

I fattori che determinano una corretta strategia di food cost, sono davvero tanti e diversi per ogni attività ristorativa quindi non è possibile generalizzare una formula che sia valida e funzionante per tutti .

ACQUISTI STANDARD: cioè la determinazione precisa degli alimenti utilizzati per le ricette standard, in questo modo sarà facile monitorare i costi relativi agli acquisti a lungo consumo (come olio, sale, farina ecc ...) e prodotti di consumo giornaliero (carne, pesce, verdura ecc ...).

RICAVI STANDARD: la definizione corretta dei prezzi di vendita, consente di prevedere con esattezza i ricavi standard nel caso in cui si effettui la compilazione di budget annuali.

Il Food Cost va sempre calcolato sotto quattro differenti aspetti:

1. MASSIMO FOOD COST AMMESSO: è quel valore che mi permette di realizzare il profitto minimo (quello che ci siamo inizialmente imposti). Questo valore rappresenta una linea di confine che non dovrà mai essere superata.

Per calcolarlo servono i seguenti dati:

- ✓ Ricavi totali del periodo
- ✓ Totale costi escluse materie prime
- ✓ Profitto minimo che si vuole ottenere

Esempio:

- Ricavi totali : € 122.680,00 (100 %)
- Totale costi escluse materie prime: € 51.700,00 (42,14 %)
- Profitto minimo che si vuole ottenere: € 17.400,00 (14,18 %)

- Totale = Costi 42,14 % + profitto 14,18 % = 56,32 %

$$\text{MFC} = 100\% - 56,32\% = 46,38\%$$

2. FOOD COST ATTUALE: è l'indice che deriva dai dati che ci arrivano dalla gestione del magazzino e dagli inventari i quali devono essere effettuati costantemente al fine di verificare le giacenze e il consumo della merce.

Per calcolarlo servono i seguenti dati :

- ✓ Rimanenze iniziali mensili
- ✓ Acquisti mensili
- ✓ Rimanenze fine mese
- ✓ Ricavi mensili

Esempio

- Rimanenze iniziali mese marzo : € 31.000,00
- Acquisti mensili mese di marzo: € 5.150,00

- Rimanenze fine mese id marzo : € 22.827,00
- Ricavi mensili : € 46.159,00

Costo materia prima utilizzata mese marzo = € 31.400,00 + € 5.150,00 - € 22.827,00 = € 13.723,00

$$\text{AFC} = \frac{\text{€ 13.723,00}}{\text{€ 46.159,50}} \times 100 = 29,73 \%$$

3. FOOD COST POTENZIALE: Il food cost potenziale in teoria è rappresentato dall'indice più basso che potremmo calcolare nella nostra attività ristorativa valutato sulle materie prime consumate per produrre i piatti venduti.

Per calcolarlo servono i seguenti dati :

- ✓ Numero di piatti venduti per singola portata
- ✓ Prezzi di vendita dei singoli piatti
- ✓ Costo materie prime per la preparazione di ogni piatto

Esempio

- Numero piatti venduti : 2555
- Prezzi di vendita totale : € 46.159,50 (calcolato moltiplicando il totale di ogni piatto per il costo di produzione del singolo)
- Costo totale materie prime : € 11.431,65 (calcolato sommando il costo totale delle materie prime per la produzione di ogni piatto).

$$\text{PFC} = \frac{\text{€ } 11.431,00}{\text{€ } 46.159,50} \times 100 = 24,77 \%$$

4. FOOD COST STANDARD: Il food cost standard viene utilizzato come indicatore di riferimento per il controllo dei costi delle materie prime. Per calcolarlo bisognerà aggiungere al food cost potenziale la percentuale relativa a tutto il resto delle materie prime consumate dal personale o da altri settori (bar,room service,ecc..), offerte, sconti e via dicendo.

Esempio

- Materie prime utilizzate dal personale : € 1.350,00
- Offerte e sconti : € 240,00
- Altri reparti : € 625,00
- Ricavo totale : € 46.159,50
- Totale = € 2.215,00

Percentuale da sommare al PFC = € 2.215,00 / € 46.159,50 x 100 = 4,79 %

$$\text{SFC} = 24,77 \% + 4,79 \% = 29,56\%$$

Come abbiamo già accennato, non esistono percentuali di food cost “ideali”, ma ogni azienda dovrà analizzare quelle che le garantiscono il profitto ipotizzato e contestualmente ricordate che le percentuali vanno comparate ai vari risultati del periodo.

Nell’ipotesi in cui doveste verificare delle discordanze tra quello che avevate preventivato nella vostra analisi di food cost e i risultati ottenuti, bisognerà cercare le cause, per esempio:

- State utilizzando ingredienti eccessivamente costosi?
- I prezzi di vendita sono troppo bassi ?
- Producete eccessivi scarti di produzione o sprechi di materia prima?

IL FOOD COST DEL PIATTO O DELLA RICETTA:

$$\text{FOOD COST DEL PIATTO} = \text{Costo delle materie prime/prezzo di vendita} \times 100$$

Esempio:

Costo delle materie prime : € 4,80

Prezzo di Vendita del piatto: € 17,00

Food Cost = € 4,80 / € 17,00 x 100 = 28,23%

Importanti da tenere in mente anche i seguenti rapporti:

- Prezzo di vendita = costo delle materie prime / food cost;
- Costo delle materie prime = prezzo di vendita x food cost
- Food cost giornaliero = Costo della merce utilizzata / ricavi totali del giorno x 100

IL BEVERAGE COST:

BEVERAGE COST= Costo delle bevande utilizzate/ricavi totali x 100.

C'è qualche piccola differenza rispetto al food cost; bisogna prima di tutto differenziare le bevande in :

- Analcoliche
- Birra
- Vino
- Liquori o distillati

Ovviamente questo tipo di controllo, considerando che si terrà sott'occhio un numero inferiore di prodotti, sarà più semplice rispetto al *food*, ma bisogna fare particolare attenzione poiché:

- Sarà più semplice per il vostro personale del bar sottrarre o gestire in modo improprio il prodotto.
- Il beverage costa in genere di più rispetto ai prodotti utilizzati in cucina e portano un profitto maggiore.

Si definirà:

- Costo delle bevande (Beverage Cost) = la spesa necessaria per preparare i drink serviti ai clienti
- Beverage cost % (Beverage Cost percentuale) = il rapporto tra il costo delle bevande utilizzate e I prezzi di vendita / ricavi.

Anche per le bevande dovremo prevedere delle RICETTE STANDARDIZZATE, in modo da tenere sotto controllo la preparazione e i dosaggi dei drink serviti.

Esempio:

Il barman prepara un drink composto da un distillato e da una certa dose di acqua; il costo del drink è € 1,50 e viene venduto a € 4,50.

Il Beverage Cost è quindi dato da : $\text{€ } 1,50 / \text{€ } 4,50 \times 100 = 33,33 \%$

Anche per tenere sotto controllo il beverage cost, esiste qualche metodo:

- SISTEMA BAR COST: prende in considerazione gli stock di apertura e di chiusura, la merce ordinata, i trasferimenti del beverage dal bar alla cucina e i ricavi giornalieri.
- SISTEMA DI CONTROLLO DELLE BOTTIGLIE: è un metodo semplice da utilizzare soprattutto in locali che non hanno grossi volumi di vendita e un numero basso di operatori che lavorano presso la struttura. Dobbiamo innanzitutto tenere conto del livello da inizio giornata dello

- stock della merce, ipotizzando quante bottiglie saranno necessarie per far fronte all'intera giornata lavorativa (più una scorta di sicurezza). Ovviamente si contano solo le bottiglie piene, quelle vuote (comunque da conteggiare) ci indicheranno la quantità dei prodotti da ordinare. I ricavi potenziali verranno calcolati grazie alla quantità di prodotto venduto.

- SISTEMA DEL VALORE POTENZIALE DI VENDITA: I ricavi potenziali si ottengono grazie all'identificazione delle porzioni standard, del quantitativo delle bottiglie e dei prezzi di vendita di ogni singolo drink. La definizione del ricavo potenziale si può ottenere calcolando due diversi aspetti:
 - *Bottiglia intera*: In questo caso il ricavo potenziale per bottiglia è deciso dal management, in genere è un po' più basso rispetto alla vendita a bicchiere.
 - *Bicchiere*: In questo caso si calcola così: (es: contenuto della bottiglia 75 cl ; porzione del singolo drink 3 cl ; prezzo di vendita del drink € 4,00 ; numero di porzioni per bottiglia $75 \text{ cl} / 3 \text{ cl} = n. 25$ porzioni ... in questo caso il ricavo potenziale di una bottiglia sarà : $n. 25 \text{ (porzioni)} \times € 4,00 = € 100,00$).
 - *Drink diversi dai singoli liquori o acque/bibite* : I ricavi potenziali vengono definiti dal management; infatti nel caso di drink composti da due prodotti separati, come

ad esempio: il bourbon che costa € 4,00 + ginger ale che costa € 0,80, il prezzo di vendita può essere di € 4,50 invece che € 4,80.

- *Cocktails*: Per questo tipo di preparazioni sono necessari più porzioni di prodotti insieme, quindi per verificare quale sia uno standard di media delle porzioni di prodotto utilizzate, bisognerà attendere un certo volume di vendita per poi analizzarne la media.

- IL SISTEMA DELL'INVENTARIO: Forse il sistema più preciso per calcolare il Beverage Cost, ma chiaramente non è un sistema che si può fare con "carta e penna " anzi, richiede l'impiego di un programma software appositamente dedicato e un lasso di tempo iniziale abbastanza impegnativo, per inserire tutti i dati. Attraverso questo sistema, ogni prodotto venduto, viene convertito nei cl di prodotto utilizzato in base alle ricette standard (quindi quelle preventivamente inserite nell'apposito software). Il totale di ogni prodotto venduto è poi confrontato con il consumo reale che emerge dall'inventario dei prodotti.

CAPITOLO X

IL GESTIONALE INFORMATICO NELLA RISTORAZIONE

Vi starete domandando cosa ha a che fare l'informatica con la ristorazione.

Fino a dieci anni fa circa la gestione "amministrativa" (e non solo) dei locali, veniva tenuta utilizzando semplicemente carta e penna.

I camerieri prendevano gli ordini dai clienti scrivendoli su di un block notes, spesso dimenticandosi di aggiungere alla comanda eventuali ordinazioni successive o richieste particolari dei clienti ... *risultato* ? se nella comanda mancano le due birre che il tavolo 5 mi ha ordinato dopo aver finito la pizza, quando il tavolo 5 arriverà alla cassa non pagherà di certo le due birre che io non ho segnato ... *ergo* ... gliele avremo regalate !

Pensate ad errori del genere, moltiplicateli per quante volte può accadere in una serata e moltiplicate ancora per i giorni della settimana.

A quanto ammonteranno le perdite ?

Un altro esempio che calza perfettamente con quello che abbiamo da poco spiegato relativamente al Food & Beverage Cost è l' inventario; affinché sia realistico e preciso è necessario avvalersi di un apposito software dentro il quale inserire i dati di partenza per poi verificare i costi e i ricavi.

Pensate a quando questi calcoli venivano fatti a mano, col ristoratore che a fine servizio o nel giorno libero, si esauriva fra centinaia di scartoffie, fatture, rendiconti, scontrini, libri contabili nel tentativo di far quadrare i conti.

Da qualche anno, tutto questo lavoro è stato reso più facile dall'utilizzo di GESTIONALI PER LA RISTORAZIONE; di cosa si tratta? Semplicemente di un sistema informatico che ad oggi è diventato strumento fondamentale per una corretta gestione di un locale.

Ogni locale a seconda delle esigenze e della grandezza dell'ambiente, può avvalersi di un diverso livello di sistema gestionale:

- PUNTO CASSA: Comprende solo il computer della cassa, generalmente touch screen (chiamato in gergo POS) e la stampantina che serve per emettere il documento fiscale (fattura, scontrino, ricevuta).
- PUNTO CASSA CON COMANDE: A quanto detto sopra, si aggiungono le varie stampanti nei

punti di produzione (es: forno pizze, cucina, bar ecc ...).

- SISTEMA COMPLETO: Si aggiunge alla strumentazione già elencata i c.d. terminali radio con collegamento in wifi o radiofrequenza.

Questi terminali radio altro non sono che i palmari dotati di pennino che vedete utilizzare al personale di sala; con questi prendono il vostro ordine che in tempo reale viene spedito (attraverso le stampanti) al reparto interessato (es: bar o cucina) il quale inizia immediatamente ad evadere la vostra comanda.

Un esempio dell'attrezzatura Hardware necessaria per il sistema di gestione nella ristorazione (per maggiori info www.ristosmart.com) :



**Pos All In ONE 15" con
Tecnologia Touch Screen
e sistema operativo
Windows.**



**Palmare per la raccolta
delle comande con lo
schermo touch screen e
radiofrequenza 433.**



**Antenna radio per ricevere
gli ordini del palmare.**



**Stampante Termica per le
comande con tecnologia
ethernet adatta a resistere
al calore e alla farina.**

Questo sistema vi permetterà di tenere sotto controllo la totale gestione del locale, ricavandone i seguenti vantaggi:

- ✓ **CONTROLLO TOTALE GESTIONE DELLE MATERIE PRIME:** Attraverso il vostro software avrete la possibilità di caricare e tenere monitorate tutte le materie prime acquistate, i prodotti finiti (bibite in lattina, bottiglie di birra ecc...) acquistati per quantità unitarie e le materie utilizzate per la preparazione dei piatti acquistate in kg/lt (farina, salsa di pomodoro, fusti di birra ecc ...).

Tale monitoraggio avviene inserendo nel software la ricetta standard di ogni prodotto venduto all'interno del locale.

Ogni volta che verrà ordinato un prodotto dal cliente, il programma in automatico andrà a togliere, a *scaricare* virtualmente dal magazzino la quantità definita di materia (precisata grazie alle dosi indicate nella ricetta standard) garantendoci così una visione sempre aggiornata e reale delle giacenze nel magazzino, in modo da evitare di restare senza scorte.

Proviamo a fare un esempio :

Ricetta standard (distinta base) della pizza margherita:

Ingredienti :

150 gr mozzarella

150 gr salsa pomodoro

25 ml olio di oliva

250 gr di farina 00

15 gr di lievito madre

5 gr di basilico

Quindi, per ogni pizza margherita venduta, il sistema andrà a togliere in automatico le quantità di ingredienti indicate nella ricetta standard (che in gergo ristorativo viene chiamata *distinta base*).

Un'altra opportunità che offre il sistema gestionale è quella di gestire le **Giacenze Critiche**, ossia quei valori (da voi impostati) al di sotto dei quali è consigliabile non scendere onde

evitare di restare senza prodotto.

Sarà quindi lo stesso sistema a lanciarvi un *alert* in modo da permettervi di poter ordinare la merce.

- ✓ **RICAVO DEI SINGOLI PIATTI:** Un altro vantaggio di un sistema informatico è la possibilità di conoscere l'effettivo guadagno che percepiamo dalla vendita di un piatto.

Questo ci consente di verificare se il *pricing* che abbiamo assegnato al piatto è corretto o va modificato.

Il reale costo del piatto è dato dal costo delle materie prime che servono a comporlo, ma anche dall'ammortizzazione dei costi servizi (ossia il tovagliato, il personale di sala ecc ...).

In questo modo ogni giorno a fine servizio potremo calcolare il totale ricavato dalla vendita di tutti i singoli piatti, vi sarà utile per definire con precisione i vostri guadagni.

Proviamo a fare un esempio :

Sempre la nostra pizza margherita:

Prezzo di vendita : € 5,00

Costo materie prime: € 1,10

Costi servizi vari: € 0,60

Ricavo per ogni pizza margherita : € 3,30

✓ **STATISTICHE DI VENDITA PER ANALISI ANDAMENTO:** Grazie al software per la ristorazione è possibile eseguire una infinita serie di statistiche al fine di valutare l'andamento del vostro locale, per esempio:

-Controllo vendite per ogni reparto (cucina, forno, bar ecc ...)

-Controllo vendite per ogni categoria (primi piatti, secondi piatti, dolci ecc ...)

-Controllo vendite per ogni singolo piatto (es. pizza margherita, pizza con prosciutto e funghi ecc ...), in tal modo verificherete se il piatto viene venduto in modo corretto o se conviene eliminarlo dal menù.

-Rendimento percentuale di un piatto rispetto alla sua categoria (per esempio gli spaghetti allo scoglio, nella categoria primi piatti, sono quelli più venduti).

-Produzione suddivisa nelle singole sale (es: terrazza esterna, giardino, sala interna)

-Controllo delle vendite attribuite al singolo consulente di sala per monitorare il loro lavoro.

Queste statistiche possono essere eseguite secondo diversi criteri:

- Statistiche giornaliere
- Statistiche settimanali
- Statistiche mensili
- Statistiche annuali
- Statistiche per fascia oraria (es: colazione, pranzo e cena)

Un'altra comodità per i responsabili o titolari del locale è la possibilità di poter visionare e accedere a queste analisi statistiche, tramite web da qualsiasi parte del mondo essi si trovino (chiaramente l'accesso è protetto da password).

Nel caso di locali che fanno parte di grandi catene (es: Burger King, Mac Donalds ecc ...), le statistiche di ogni singolo punto vendita, possono essere inoltrate via mail o web in un centro elaborazione dati.

✓ CONTROLLO DIPENDENTI : *Fidarsi è bene ... non fidarsi è meglio ...* Tutti vorremmo dare cieca

fiducia ai nostri dipendenti, ma purtroppo non sempre ne sono meritevoli.

Il software gestionale ha pensato anche a questo, onde evitare brutte sorprese quando a fine serata apriamo il cassetto dei soldi.

Durante la configurazione del sistema possono essere assegnati dei codici (con relative password) ai dipendenti in modo da rendere rintracciabile ogni singola operazione eseguita da ogni operatore.

Con questo sistema è possibile controllare se il cameriere decide di *offrire una birra all'amico*, se intasca una parte dei soldi del conto appena pagato ecc ...

Nessun prodotto potrà uscire dal vostro magazzino, senza passare dal sistema gestionale.

- ✓ VELOCIZZA E MIGLIORA IL SERVIZIO AL CLIENTE: Dal momento in cui il personale di sala prende la comanda attraverso il suo palmare, in una sola operazione smista l'ordine ai vari reparti di produzione (bar, cucina, forno ecc ...), evitando di doversi recare personalmente in ognuno di questi luoghi per portare la comanda e diminuendo il tempo di attesa del cliente. Le comande inoltre vengono stampate in stampatello per una lettura più facile ed è anche possibile aumentare la dimensione dei caratteri del palmare, per aiutare operatori con problemi di vista onde evitare che vengano spedite comande errate che facciano perdere tempo e denaro.

Con il sistema dei palmari e delle comande stampate, eviterete del tutto i tipici schiamazzi tra il pizzaiolo o lo chef e i camerieri perché le comande sono poco leggibili.

Diventa possibile anche dare meriti ai camerieri che spingono di più le vendite dei vari prodotti, quelli quindi che generano un maggiore introito per il locale e che hanno più feeling con i clienti, potrete così affidare a loro la gestione della clientela e usare gli altri come portantini e per sparecchiare i tavoli.

- ✓ ANAGRAFICHE CLIENTI PER FIDELITY CARD, MAILING, SMS ED EVENTI: Vi sarà inoltre possibile memorizzare nel software le anagrafiche del vostro parco clienti nel momento in cui richiedono le fatture o dopo qualche vostra azione diretta a questo scopo; potrete utilizzarle per invitare (tramite mailing, sms o social network) i vostri clienti ad eventi o serate a tema.

Un altro sistema di *aggancio* del cliente, è l'utilizzo delle FIDELITY CARD, cioè tessere magnetiche o con chip prepagate, sulle quali il cliente carica a suo piacimento una certa cifra da sfruttare nel vostro locale, in cambio di uno sconto che riserverete ai possessori della card (per esempio, se un caffè costa 1,00 euro mentre per i soli possessori della fidelity card solo 0,80 centesimi). Al raggiungimento di un certo importo, per il cliente scattano buoni sconti da utilizzare nel vostro locale.

Ovviamente con questa tecnologia chip, nel caso abbiate più locali, la vostra tessere potrà essere valida in ognuno di essi.

- ✓ **GESTIONE CONTABILE:** L'ennesimo vantaggio dei software utilizzati nella ristorazione è la possibilità di avere sempre sotto controllo la gestione della parte contabile della quale sarete costantemente a conoscenza.

Entrate e uscite saranno sempre sotto controllo e vi sveleranno informazioni utilissime per individuare eventuali cambi di rotta o fattori deboli nella gestione della vostra azienda. Sarà utile per verificare la produttività dei vostri singoli dipendenti e l'eventuale aumento di prezzo delle materie prime o delle spese fisse.

Uno dei vantaggi più apprezzati del gestionale è la possibilità di inviare in automatico al vostro commercialista, l'elenco contabile mensile delle fatture (con un notevole risparmio di tempo e denaro).

Abbiamo dunque visto quali siano le validi ragioni per fornire il vostro locale di un sistema informatico gestionale (software e hardware per la ristorazione), ma come per tutte le cose sul mercato si trova d tutto; ecco quindi alcune dritte per aiutarvi a scegliere il prodotto su misura per le vostre esigenze:

- Cercate di evitare i c.d. *pacchettizzati* (pacchetti pronti non personalizzabili) poiché ogni locale ha esigenze diverse dall'altro. Sicuramente più economici, ma vi creeranno altri tipi di problemi successivamente.
- Prima di acquistare qualsiasi sistema, assicuratevi che esista un servizio di assistenza telefonica *on-site* anche durante gli orari serali e il week end, periodi durante i quali i vostri locali avranno una affluenza maggiore di clientela e quindi un volume di lavoro più grande.
- Importante è che chi vi venda il sistema sia una Software House, cioè che sia l'azienda stessa che produce il software che state per acquistare, in questo caso se avrete bisogno di apportare alcune modifiche al vostro programma i tempi di attesa saranno ridotti e i costi dimezzati (rispetto al caso in cui chi vi vende il software sia una semplice concessionaria).
- Evitate di acquistare software “fatti per voi su misura” da un solo programmatore, se questo un domani decide di darsi alla pasticceria, il vostro programma è caput .
- Nella scelta dei palmari esistono due “scuole di pensiero” relative alle tecnologie che utilizzano: La tecnologia WIFI 2,4 ghz che dal punto di vista estetico è sicuramente più piacevole (si possono adattare a palmari dispositivi come Apple o Android), ma sono solo palmari che vengono adattati alla ristorazione, quindi il risultato sarà un segnale perennemente disturbato dalla presenza di altrettante decine o centinaia di altri

smartphone in possesso dei vostri clienti, all'interno del locale. Inoltre si tratta di strumenti estremamente delicati.

Oppure, la scelta più professionale è quella di utilizzare la RADIOFREQUENZA 433 mhz. Si tratta di palmari nati appositamente per la ristorazione, esteticamente non sono belli come dispositivi Android o Apple (anche se negli ultimi mesi stanno uscendo modelli esteticamente sempre più gradevoli), ma essendo stati studiati per la ristorazione, sono resistenti agli urti e all'usura degli schermi (credetemi, nella bagarre del servizio capita sovente che cadano per terra, o che sul palmare lasciato sul bancone, vengano rovesciate bibite o la farina della pizza).

Inoltre questa tecnologia a differenza della prima, non è soggetta ad alcun disturbo radio (quindi gli apparecchi smartphone presenti in sala, non interferiranno con il segnale radio dei vostri palmari e voi potrete lavorare serenamente senza interruzioni).

CAPITOLO XI

LA GESTIONE DEL MAGAZZINO

Gestire efficacemente il magazzino del vostro locale, significa massimizzare la qualità del servizio che andrete ad offrire ai vostri clienti e soprattutto minimizzare i costi di gestione.

L'approvvigionamento per un ristorante è di fondamentale importanza. Organizzare gli acquisti e i flussi delle merci è *condicio sine qua non* per una corretta gestione della vostra azienda.

Nelle aziende di grandi dimensioni questo ruolo è svolto dal *Division Manager* o dal *Purchasing* (da *purchase* che significa comprare/acquistare), i quali generalmente fanno capo al reparto economato; nelle aziende più piccole è facile che tale ruolo sia ricoperto da un unico soggetto.

La figura dell'economo provvede agli acquisti e deve inoltre individuare e quantificare:

- Dove ordinare
- Da chi ordinare
- Quando ordinare
- Quanto ordinare

Sovrintende inoltre la gestione dei flussi delle merci fra i vari reparti e tiene la contabilità del magazzino. Deve chiaramente avere ottime competenze in ambito amministrativo e merceologico in particolare nel settore dei prodotti alimentari.

L'economista deve capire, in base alle condizioni del mercato e alle offerte dei fornitori, quale e quanta merce acquistare.

Spesso infatti acquistare una mole di merce maggiore porta ad avere grossi sconti da parte dei fornitori, ma bisogna stare attenti che tutta questa merce in effetti vi serva realmente, onde evitare inutili sprechi (nel caso di cibo fresco, per esempio, se non siamo sicuri di utilizzarlo nel breve termine, rischiamo di doverlo buttare).

Fra le abilità che distinguono un *buon economo* troviamo al primo posto: il saper trattare con i fornitori al fine di ottenere scontistiche maggiori oppure migliori condizioni di pagamento.

Non è semplice individuare i fornitori migliori sul mercato; dopo una prima selezione si dovrà stringere la cerchia sulla base di criteri quali: le quantità minime da ordinare, i prezzi, gli sconti, i tempi e la puntualità nelle consegne, la conoscenza e i consigli sul prodotto, la flessibilità ad effettuare modifiche in breve tempo e la distanza (importante soprattutto per i beni deperibili) .

Una volta che l'economo ha ricevuto dai vari reparti *l'alert "merce in via di esaurimento"*, dovrà provvedere immediatamente a contattare il fornitore ed effettuare l'ordinazione: organizzando le operazioni relative alle tempistiche, al trasporto e alla consegna della merce, vegliando sul buon fine dell'ordine, ossia che ciò che viene consegnato corrisponda a quanto è stato effettivamente ordinato.

Le politiche di approvvigionamento, sono anche legate ad un efficace controllo dei costi; acquistando infatti le materie prime a prezzi adeguati, consente di mantenere il food cost nei limiti predefiniti. Inoltre, se ben gestite, assicurano in qualsiasi momento la fornitura del servizio al cliente e portano al minimo i costi di magazzino.

Si possono adottare diverse politiche di approvvigionamento:

- *Acquisti speculativi*: da effettuare nel momento in cui il prezzo delle merci è particolarmente vantaggioso (soprattutto per i beni non deperibili).
- *Piani di acquisto programmati*: in questo caso si stipulano con i fornitori, particolari contratti che consentono di bloccare (almeno per un certo lasso di tempo) il prezzo delle merci.
- Politica *“just in time”*: tradotto *“al momento giusto”*, si tratta sostanzialmente di accordarsi con i fornitori affinché facciano arrivare le materie prime solo nel momento esatto in cui si manifesta la reale esigenza evitando così l’accumulo

o lo spreco delle merci. Certo è che tale sistema comporta più di qualche rischio.

Nell'acquisto dei prodotti è bene fare un distinguo fondamentale:

- **PRODOTTI DEPERIBILI** : cioè tutti quei prodotti freschi come carne, pesce o verdura che devono essere acquistati più volte durante la settimana. Lo chef di cucina quindi, dopo aver determinato il fabbisogno di prodotti freschi necessario a soddisfare le esigenze di un determinato periodo, verifica le giacenze in magazzino e calcola la quantità che deve essere acquistata.
- **PRODOTTI NON DEPERIBILI**: per capire quando è il momento di ri-ordinare questo tipo di merce, si fa riferimento ai livelli delle scorte di sicurezza (qui ci aiuterà il nostro software).

Abbiamo detto che nell'azienda ristorativa il magazzino è sede di merci fra le quali soprattutto alimenti; è quindi necessario che tale luogo rispetti scrupolosamente le

norme igienico-sanitarie vigenti e deve essere sottoposto ad una pulizia igienica costante.

I prodotti devono essere suddivisi in diverse aree:

- Alimentari deperibili, vanno nelle celle frigorifere (carne, frutta, pesce ecc ...).
- Alimentari non deperibili (scatolame, zucchero e farine).
- Prodotti per la pulizia.
- Prodotti cartacei.

All'interno del magazzino non basta che le merci siano suddivise nei giusti reparti, ma è necessario utilizzare sistemi che permettano di:

- Conservare i prodotti in modo corretto.
- Effettuare un controllo dei consumi.
- Evitare eventuali furti della merce.

La sistemazione della merce in magazzino deve avvenire secondo alcuni criteri: innanzitutto secondo la *data di consegna*, ossia la merce arrivata per ultima deve essere posta dietro a quella già presente e per ogni prodotto deve essere redatta la *scheda merce*.

I prodotti, a seconda delle caratteristiche merceologiche, devono essere divisi in scomparti precisi per evitare la contaminazione di odori o liquidi; oltre a questo è necessario che la merce non venga collocata a terra e che le celle frigorifere vengano pulite ogni giorno tenendo sempre sotto controllo la temperatura.

Le merci scadute dovranno essere depositate in armadi appositi e per essere eliminate è necessaria l'approvazione del food and beverage manager.

Per tenere monitorata la pulizia del magazzino, potete stilare un *piano di autocontrollo* nel quale organizzerete cosa e quando è necessario pulire nelle varie aree.

Una particolare attenzione merita il discorso su gli *ammanchi impropri dei beni*, ossia eventuali furti di merce che possono avvenire se permetterete l'accesso al magazzino a tutto il personale.

Per tenere monitorato questo spiacevole inconveniente, consiglio di lasciare l'accesso solo al personale autorizzato, effettuando (voi) dei controlli saltuari e discreti su queste persone o nell'area magazzino.

DOCUMENTAZIONE PER UNA BUONA ORGANIZZAZIONE DEL MAGAZZINO:

- *Scheda fornitori*: deve contenere i dati che li riguardano e le condizioni contrattuali pattuite.
- *Partitario fornitori* : qui vengono specificate in ordine cronologico tutte le operazioni commerciali effettuate con quel fornitore.
- *Buono di carico*: da compilare nel momento in cui la merce entra nel magazzino.
- *Scheda merce*: Indica quantità, prezzo e fornitore.
- *Registro di magazzino*: dove si annotano tutte le operazioni relative a tutte le merci che si trovano al suo interno (carico e scarico), vi aiuterà a tenere monitorato in ogni momento la giacenza dei diversi beni presenti in magazzino.

La contabilità del magazzino è obbligatoria per le aziende a livello fiscale.

Come fare a sapere QUANTO e QUANDO ordinare la merce?

Per evitare sprechi in eccesso o in difetto delle vostre merci, dovrete attuare un *piano di gestione delle scorte*, infatti sia nel caso di sovra che sottodimensionamento potremmo avere dei vantaggi, ma anche dei problemi:

Con il sovradimensionamento delle scorte:

- Non rischiamo di non avere rifornimenti sufficienti.
- Aumentano gli oneri finanziari relativi all'immobilizzo del capitale.
- Aumentano i costi di giacenza delle merci nel magazzino.

Con il sottodimensionamento delle scorte:

- Rischiamo di non aver sufficienti rifornimenti
- Si riducono gli oneri finanziari relativi all'immobilizzo del capitale.
- Si riducono i costi di giacenza delle merci nel magazzino.

I COSTI DI APPROVVIGIONAMENTO: si determinano effettuando la somma dei costi di giacenza delle merci in magazzino e dei costi di ordinazione.

I COSTI DI GIACENZA : sono costituiti dall'insieme dei costi a cui bisogna far fronte per il mantenimento delle scorte in magazzino

IL COSTO TOTALE ANNUO DI GIACENZA (CG) : è rappresentato dalla somma dei costi di giacenza sostenuti in un anno dalla azienda (riferiti ad ogni tipologia di merce conservata in magazzino)

COSTI DI ORDINAZIONE: sono in realtà dei costi fissi sostenuti dall'azienda per ordinare i beni (spese telefono, postali, costi di trasporto e registrazioni contabili).

Bibliografia

Alcuni spunti del corso sono tratti da:

“Ristoratori si nasce o ... ?” di Paola Imparato.

“Management della ristorazione, Food & Beverage Cost Control” di D. Dell’orso – E. Gnemmi