



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale in
Sviluppo Interculturale dei Sistemi Turistici

Tesi di Laurea

Il Revenue Management nella ristorazione: il Ristorante Da Raffaele a Venezia

Relatore

Ch.mo Prof. Andrea Ellero

Correlatrice

Ch.ma Prof.ssa Daniela Favaretto

Laureando

Antonio Tiso
877593

Anno Accademico

2019/2020

INDICE

Introduzione	1
Capitolo 1. Principi di Revenue Management	3
1.1. Il Revenue Management	3
1.2. Le condizioni necessarie al Revenue Management	4
1.3. Benchmarking e indicatori di performance.....	6
1.4. La gestione dei prezzi	9
1.4.1. <i>Prezzi orientati ai costi</i>	13
1.4.2. <i>Competitive pricing</i>	16
1.4.3. <i>Prezzi orientati alla domanda</i>	17
1.4.4. <i>Pricing psicologico</i>	18
1.5. La gestione della capacità	19
1.6. Forecasting.....	23
Capitolo 2. Il Restaurant Revenue Management	27
2.1. Applicazione del Revenue Management alla ristorazione: il Restaurant Revenue Management.....	27
2.2. I pilastri del Restaurant Revenue Management: le 5 P	32
2.3. La gestione della durata del pasto.....	39
2.3.1. <i>La riduzione dell'incertezza di arrivo</i>	43
2.3.2. <i>La riduzione dell'incertezza della durata</i>	46
2.4. La gestione dei prezzi	50
2.4.1. <i>Prezzi orientati al costo (cost-based pricing)</i>	50
2.4.2. <i>Prezzi orientati alla concorrenza (competitive pricing)</i>	53
2.4.3. <i>Prezzi orientati alla domanda (demand-based pricing)</i>	54
2.4.4. <i>Pricing psicologico</i>	59
2.5. Altri elementi essenziali: la gestione del menù, della capacità e dell'inventario	62

2.5.1. <i>Menu management e menu engineering</i>	62
2.5.2. <i>Inventory management</i>	69
2.5.3. <i>Capacity management</i>	73
2.6. Gli indicatori di performance nel Restaurant Revenue Management.....	78
2.7. Forecasting nella ristorazione.....	84
2.8. Il ruolo della tecnologia nel Restaurant Revenue Management.....	85
2.9. Implementazione del RRM: un approccio in cinque passaggi.....	89
2.10. Esempi di applicazione del RRM.....	92
Capitolo 3. Applicazione del RRM: il Ristorante da Raffaele	96
3.1. Il settore della ristorazione in Veneto e a Venezia nel 2019.....	96
3.2. Il Ristorante da Raffaele	97
3.3. Il confronto tra la teoria del RRM e la pratica nel Ristorante da Raffaele	103
3.4. Analisi dei dati nel Ristorante da Raffaele: il 2019.....	105
3.5. Il Covid-19 e gli impatti sulla ristorazione nel 2020.....	114
3.6. Il Ristorante da Raffaele nel 2020	118
Conclusioni	129
Bibliografia.....	131
Sitografia	139

INTRODUZIONE

Fin dalla sua nascita, circa quarant'anni fa, il Revenue Management è entrato a far parte sempre di più delle dinamiche di vari settori, come quello del trasporto aereo e quello alberghiero. L'obiettivo di questa disciplina è quello di massimizzare il fatturato attraverso una corretta gestione di capacità e prezzo. Date le sue caratteristiche, il Revenue Management si è diffuso anche in altri settori in cui è stato possibile implementarne le strategie, le tattiche e gli strumenti.

L'applicazione del Revenue Management nel settore della ristorazione ha dato vita a quella disciplina che Sheryl E. Kimes definisce per la prima volta nel 1998 come Restaurant Revenue Management, la quale è l'oggetto di questo elaborato.

La tesi è stata sviluppata con l'obiettivo di definire quali sono le leve e gli strumenti del Restaurant Revenue Management e osservare quali principi del Revenue Management possono essere applicati nella ristorazione e in che modo possono essere sfruttati al meglio. Inoltre, si è preso in considerazione un caso specifico di studio, il Ristorante da Raffaele di Venezia, con l'obiettivo di osservare se e come sono stati applicati i fondamenti del Restaurant Revenue Management.

Attraverso un'analisi in ottica di Restaurant Revenue Management, è stato inoltre possibile osservare quali sono stati i maggiori impatti, in termini di performance, che il ristorante in questione ha subito in seguito agli effetti causati dalla pandemia Covid-19.

Per la stesura della tesi, si è resa necessaria una ricerca bibliografica di tutto ciò che potesse riguardare il Revenue Management e la sua applicazione nel campo della ristorazione. La maggior parte dei testi provengono dal Nord America ma nonostante ciò è stato anche possibile reperire delle fonti provenienti dall'Europa e dall'Italia.

Per quanto riguarda il caso studio, i dati a cui si fa riferimento sono stati estratti direttamente dal POS *system* del Ristorante da Raffaele di Venezia.

La tesi si articola in tre parti. Nella prima parte verranno introdotti i principi di Revenue Management, per fornire al lettore le chiavi di lettura e gli strumenti per comprendere quanto verrà spiegato. Successivamente, nella seconda parte verrà spiegato come il Revenue Management può essere applicato nel campo della ristorazione. Verranno quindi spiegati i fondamenti teorici del Restaurant Revenue Management, le sue leve strategiche, le tecniche e gli strumenti a disposizione e come esso può essere applicato. Infine, nella terza parte, verrà introdotto il caso studio del Ristorante da Raffaele. Dopo una breve

sintesi sulle caratteristiche del ristorante, si provvederà ad osservare se e come vengono applicate le tecniche e le strategie di Restaurant Revenue Management e verrà proposta un'analisi della performance del ristorante in quest'ottica. Questo tipo di analisi verrà replicata utilizzando i dati a disposizione per quanto riguarda il 2020, offrendo così una panoramica dell'impatto che la pandemia Covid-19 ha avuto sulla performance del Ristorante da Raffaele.

Capitolo 1

Principi di Revenue Management

1.1. Il Revenue Management

Esistono varie e numerose definizioni che sono state date alla disciplina del Revenue Management (Mauri, 2012), ma la più comune che si può ritrovare in letteratura riguarda il vendere il prodotto giusto al consumatore giusto al prezzo giusto e attraverso i giusti canali di distribuzione al fine di massimizzare il fatturato (Tyrrell, 2017; Kimes, 1989).

Se si guarda anche solo brevemente alla storia del Revenue Management questa definizione non può che risultare ancora più vera. Nel 1978 venne emanato negli Stati Uniti d'America l'*Airline Deregulation Act*. La liberalizzazione del mercato del trasporto aereo ebbe come conseguenza la nascita e la diffusione di compagnie *low cost*, caratterizzate da costi ridotti e tariffe più basse rispetto alle grandi compagnie aeree statunitensi. Questi nuovi attori riuscirono dunque a imporsi nel mercato andando ad intercettare soprattutto la domanda dei consumatori maggiormente sensibili al prezzo. Le grandi compagnie aeree, di fronte alle considerevoli perdite subite, dovettero elaborare una nuova strategia per poter tornare a essere competitive nel mercato: la soluzione fu quella di adottare un sistema di prezzi dinamico in modo tale da riuscire a vendere più posti possibili all'interno dei propri aerei. Si decise dunque di fissare un limite di posti da riservare a tariffe *low cost*, il cui acquisto venne vincolato a restrizioni temporali. In questo modo le grandi compagnie aeree americane riuscirono a competere con le compagnie *low cost* e mantenere allo stesso tempo le caratteristiche di fascia alta che le contraddistinguevano (Talluri e Van Ryzin, 2005).

Il Revenue Management, nato dunque nel settore del trasporto aereo, si è poi diffuso anche in altri ambiti: per esempio, a partire dagli anni '80 le maggiori catene alberghiere nordamericane hanno iniziato a testare nelle proprie strutture i primi sistemi di Revenue Management mentre alla fine degli anni '90 è stato introdotto formalmente il concetto di Restaurant Revenue Management (Ravenna e Pandolfi, 2010).

Il cenno storico riguardante le origini di Revenue Management permette di far emergere un aspetto chiave, ovvero l'importanza del *trade-off* tra gestione della capacità e gestione del prezzo. Prendendo come esempio un albergo, il manager vorrebbe poter vendere tutte

le proprie camere al massimo del prezzo ma ciò è raramente possibile e potrebbe avere come esito stanze vuote e una perdita di entrate. Allo stesso tempo, applicando tariffe *low cost* per tutte le camere, riuscirebbe a riempire tutte le stanze dell'albergo ma perderebbe i ricavi che avrebbe potuto ottenere applicando tariffe più alte. Il Revenue Management, dunque, ha come obiettivo la massimizzazione del fatturato attraverso il controllo e la gestione della capacità e del prezzo (Kimes, 1989).

Questa breve premessa riguardante il Revenue Management è fondamentale dati gli obiettivi di questa tesi. La ristorazione, infatti, ha caratteristiche in comune con il settore alberghiero e del trasporto aereo tali che permettono l'applicazione dei principi di Revenue Management (Kimes et al., 1989). Al fine di fornire gli strumenti utili a comprendere come viene applicato il Revenue Management nella ristorazione, verranno spiegati alcuni concetti e principi di Revenue Management all'interno del settore alberghiero. Questa decisione è giustificata dalle analogie che mettono in relazione questi due ambiti, come più volte accennato implicitamente ed esplicitamente da Kimes (2004). Il confronto fra i due settori permetterà dunque di introdurre i concetti di Revenue Management che verranno poi applicati nella ristorazione e, allo stesso tempo, di mettere in evidenza alcuni aspetti unici e che contraddistinguono il Restaurant Revenue Management.

1.2. Le condizioni necessarie al Revenue Management

Il Revenue Management non può essere applicato in ogni settore economico. Esistono una serie di condizioni fondamentali per l'applicazione e il funzionamento della disciplina del Revenue Management all'interno del settore a cui ci si riferisce (Mauri, 2012). Queste condizioni sono (Ravenna e Pandolfi, 2010):

- 1) Capacità relativamente fissa;
- 2) Struttura dei costi con alti costi fissi e bassi costi variabili;
- 3) Deperibilità del prodotto;
- 4) Possibilità di poter vendere il prodotto in anticipo rispetto alla fruizione;
- 5) Variabilità della domanda nel tempo;
- 6) Possibilità di poter segmentare il mercato;
- 7) Diversa sensibilità della domanda al prezzo.

La capacità relativamente fissa delle imprese che utilizzano il Revenue Management non permette loro di aumentare o diminuire la quantità di prodotto a seconda della domanda.

Mentre un'impresa di produzione di beni può non solo aumentare o diminuire il prezzo ma anche decidere quante unità produrre, un hotel non può aumentare le proprie camere nel breve periodo proprio come un aereo non può aggiungere posti o un ristorante aumentare i propri coperti (anche se, come verrà visto, esiste un certo grado di flessibilità per quanto riguarda la ristorazione).

Le imprese che operano nei servizi sono caratterizzate da alti costi fissi e bassi costi variabili: proprio per questo si cerca di aumentare i volumi di vendita (grazie anche ai bassi costi marginali) per poter distribuire questi costi su un maggior numero di unità vendute.

La deperibilità del prodotto è una delle caratteristiche delle imprese con capacità fissa: mentre un bene può essere immagazzinato, un hotel non può fare lo stesso con una camera, proprio come una compagnia aerea con un posto a sedere o un ristorante con un tavolo. Il tempo diventa quindi una variabile fondamentale all'interno del Revenue Management.

La dimensione temporale entra anche in gioco per quanto riguarda il processo di prenotazione o acquisto: un hotel vende una camera in anticipo, proprio come un aereo con un posto a sedere.

Il tempo, inoltre, determina la variabilità della domanda che caratterizza questo tipo di imprese. Essa può infatti cambiare a seconda dell'ora della giornata, del giorno della settimana, del periodo del mese o della stagione.

L'applicazione del Revenue Management necessita della possibilità di poter dividere il mercato in segmenti, con diversi comportamenti d'acquisto, di consumo e bisogni, a cui dedicare offerte ad hoc con diverse tariffe, a seconda della disponibilità e sensibilità al prezzo di ciascuno.

Quest'ultima affermazione riprende quella che è l'ultima condizione essenziale per il funzionamento del Revenue Management. I clienti non solo percepiscono il valore del prodotto in maniera differente ma hanno anche diverse sensibilità al prezzo, reagendo in maniera diversa rispetto ad un aumento o ad una diminuzione del prezzo del prodotto (Ravenna e Pandolfi, 2010; Mauri, 2012).

Queste sono le condizioni che un settore deve possedere per poter essere idoneo all'applicazione del Revenue Management. Le condizioni sopra presentate sono condivise in maniera più o meno simile in letteratura: nonostante sia possibile trovare qualche piccola differenza, il contenuto e il significato delle condizioni non sembra cambiare.

Per esempio, Talluri e Van Ryzin (2005) elencano sei condizioni: l'eterogeneità della clientela (necessaria per la segmentazione del mercato), la domanda variabile e incerta, la rigidità della produzione (la quantità di prodotti non muta seguendo l'andamento della domanda), il prezzo non è segnale di qualità (l'applicazione del Revenue Management è adatta ai prodotti per i quali il prezzo non è un indicatore della qualità), l'utilizzo di sistemi e infrastrutture al fine di raccogliere dati, cultura manageriale (il Revenue Management è una disciplina complessa che richiede impegno, conoscenze e preparazione).

1.3. Benchmarking e indicatori di performance

Al fine di misurare la propria performance ed effettuare un confronto con altre realtà, l'utilizzo del *benchmarking* può portare a miglioramenti costanti e significativi. Il *benchmarking* si definisce come il processo con cui le organizzazioni analizzano e monitorano diversi aspetti interni (per esempio legati ai propri processi) mettendoli poi in relazione con quelli delle attività *best practices* all'interno del proprio settore. Ciò permette, in maniera limitata o continuata nel tempo, di migliorare le proprie performance e i propri processi adottando le strategie e le tattiche utilizzate nelle organizzazioni più performanti del mercato di riferimento (Zatta, 2007).

Tipicamente gli indicatori di performance che vengono utilizzati da un'impresa operante nel settore alberghiero vengono divisi in tre categorie: indicatori di occupazione e fatturato, di costo e di mercato (Ravenna e Pandolfi, 2010).

In questa sezione verranno presi in considerazione gli indicatori di performance utilizzati nel *benchmarking* alberghiero che più si avvicinano a quelli che vengono utilizzati nella ristorazione e che verranno introdotti nel Capitolo 2. Pertanto, verranno presi in considerazione solamente alcuni indicatori di occupazione e fatturato e di costo del *benchmarking* alberghiero. Per una più completa descrizione degli indicatori di *benchmarking* alberghiero si veda Ravenna e Pandolfi (2010).

Indicatori di occupazione e fatturato

Una prima misura della performance di un albergo è data dalla quantità di camere venduta in relazione alla capacità (ovvero il numero totale di camere disponibili) della struttura dato un certo periodo di tempo. Il tasso di occupazione (*occupancy rate*) si calcola dunque facendo il rapporto tra il numero di camere occupate e il numero totale di camere disponibili e trasformando il risultato in percentuale (Mauri, 2012).

$$Occupazione = \frac{\text{Numero camere occupate}}{\text{Numero totale camere disponibili}} \times 100$$

In secondo luogo, risulta utile ottenere una stima del ricavo medio per camera occupata (calcolato su base giornaliera), ovvero il prezzo medio a cui le camere vengono vendute (*average daily rate*, d'ora in avanti ADR). L'ADR si calcola attraverso il rapporto tra i ricavi ottenuti dalle camere vendute e il numero di camere occupate. Assieme all'*occupancy rate*, l'ADR è uno degli indicatori più utilizzati per la valutazione della performance alberghiera (Mauri, 2012).

$$ADR = \frac{\text{Ricavi totali camere}}{\text{Numero camere occupate}}$$

I due indicatori precedenti non restituiscono, comunque, una fotografia precisa dell'andamento della performance all'interno di un albergo. Per esempio, l'*occupancy rate* non prende in considerazione la tariffa a cui vengono vendute le camere: un alto tasso di occupazione non vuol dire necessariamente che l'albergo stia lavorando in maniera ottimale dal punto di vista del Revenue Management. Dal lato opposto, l'ADR non include alcuna riflessione circa lo stato di occupazione della struttura. Riprendendo il *trade-off* tra gestione della capacità e gestione del prezzo di cui si è parlato precedentemente, esiste un indicatore che mette insieme occupazione e il ricavo medio per camera occupata: il *revenue per available room* (RevPAR). Il RevPAR offre infatti informazioni più precise riguardante il compromesso tra *occupancy* e ADR, determinando il valore economico medio di una camera prendendo in considerazione anche le camere rimaste invendute. Il RevPAR può essere calcolato attraverso il rapporto tra i ricavi ottenuti dalle camere e il numero totale di camere della struttura (la capacità) oppure attraverso il prodotto tra ADR e *occupancy rate* (Mauri, 2012).

$$RevPAR = \frac{\text{Ricavi totali camere}}{\text{Numero totale camere disponibili}} \quad \text{oppure} \quad ADR \times \text{Occupancy rate}$$

Nonostante sia uno degli indicatori di performance più utilizzati nel settore alberghiero, il RevPAR non è comunque perfetto e non dovrebbe essere l'unico indicatore su cui basare

la propria analisi. Il RevPAR, infatti, esclude dalle proprie considerazioni altre fonti di ricavi, concentrandosi unicamente sul fatturato generato dalle camere (Mauri, 2012).

Un indicatore utile al fine far fronte a questo limite del RevPAR è il TRevPAR (*total revenue per available room*). Il TRevPAR prende in considerazione i ricavi totali generati dall'hotel (inclusendo quindi servizi accessori come spa, bar, mini bar, ecc.)¹ e li divide per il numero di camere disponibili nella struttura. In questo modo è possibile ottenere una stima dei ricavi generati da una stanza (sia essa venduta o non) in un dato periodo di tempo tenendo in considerazione tutte le aree dell'albergo capaci di generare *revenue* (Mauri, 2012).

$$TRevPAR = \frac{\text{Ricavi totali dell'hotel}}{\text{Numero totale camere disponibili}}$$

Il RevPAR ha però un altro limite: esso prende in considerazione i ricavi generati dalla vendita delle camere e non il profitto, non includendo i costi. Esiste un indicatore che prende in considerazione entrambi i limiti del RevPAR e che restituisce una stima sulla performance dell'albergo utilizzando il profitto totale generato dall'albergo: il GOPPAR (*gross operating profit per available room*). Il GOPPAR analizza la performance dell'albergo nella sua interezza includendo anche i costi legati all'operatività e alla gestione dell'hotel e si calcola dividendo il *gross operating profit*, ovvero la differenza tra il *revenue* totale e i costi operativi, per il numero totale di camere disponibili (Mauri, 2012; Lee et al., 2019).

$$GOPPAR = \frac{(\text{Revenue totale} - \text{Costi operativi})}{\text{Numero totale camere disponibili}}$$

Indicatori di costo

Il più importante indicatore di costo che viene utilizzato nel *benchmarking* alberghiero è il CostPAR (*cost per available room*).

Questo indicatore restituisce informazioni riguardanti il costo di ogni camera disponibile nell'albergo e si calcola sommando ai costi fissi unitari (quindi i costi fissi legati ad ogni singola camera) il risultato del rapporto tra costi variabili totali (che dipende dunque dalla quantità di camere vendute) e numero totale di camere disponibili (Ravenna e Pandolfi, 2010).

¹ Vedi www.bemyguest.it/glossario/trevpar-che-cosa-%C3%A8-il-trevpar.html.

$$CostPAR = \text{Costo fisso unitario} + \frac{\text{Costi variabili totali}}{\text{Numero totale camere disponibili}}$$

1.4. La gestione dei prezzi

Il concetto di Revenue Management, come è stato definito precedentemente, riguarda il vendere il prodotto giusto al consumatore giusto al prezzo giusto attraverso i giusti canali di distribuzione. Una parte fondamentale dunque della disciplina del Revenue Management riguarda la gestione del prezzo, il quale può essere definito come la quantità di denaro richiesta per un bene o un servizio o, in senso lato, la somma dei valori che i consumatori scambiano per i benefici che traggono dall'utilizzo del bene o del servizio (Kotler et al., 2010).

Il prezzo svolge un ruolo fondamentale non solo perché determina i ricavi e, di conseguenza, il profitto dell'impresa che utilizza il Revenue Management, ma anche perché attraverso la gestione del prezzo è possibile influenzare la domanda. Come è stato visto, il Revenue Management necessita di alcune condizioni per poter funzionare, tra cui la capacità relativamente fissa. Non potendo modificare la quantità prodotta in relazione all'andamento della domanda, è possibile influenzare la domanda modificando il prezzo (Mauri, 2012). Un hotel, per esempio, in un periodo di domanda particolarmente alta, potrebbe decidere di alzare i prezzi delle proprie camere riducendo così la domanda e incrementando, allo stesso tempo, i profitti (Zatta, 2007).

Prima di procedere con le varie strategie di *pricing* utilizzate nel Revenue Management alberghiero, è utile fare qualche considerazione preliminare.

Elasticità della domanda rispetto al prezzo

Una premessa fondamentale che va fatta riguarda il concetto di elasticità della domanda rispetto al prezzo, la quale viene definita come il rapporto percentuale tra la variazione della quantità domandata di un bene o servizio rispetto ad una variazione di prezzo (Krugman et al., 2005). Secondo la legge della domanda, infatti, il prezzo e la quantità domandata di un bene o servizio sono legati da una relazione inversa: per questo motivo, un aumento o una diminuzione del prezzo provoca una diminuzione o un aumento della quantità domandata (Goodwin et al., 2008). L'elasticità della domanda rispetto al prezzo misura dunque quanto varia la quantità domandata in seguito a una variazione di prezzo e si calcola in questo modo:

$$\varepsilon = \frac{\text{Variazione della quantità domandata in \%}}{\text{Variazione del prezzo in \%}} = \frac{\frac{\Delta Q}{Q}}{\frac{\Delta P}{P}}$$

La domanda può dunque essere più o meno sensibile di fronte alle variazioni di prezzo: nel caso in cui la domanda vari più del prezzo essa sarà definita elastica mentre, nel caso contrario in cui vari meno del prezzo, sarà definita anelastica.

Come si può intuire, la maggiore o minore elasticità della domanda rispetto al prezzo influisce sul profitto. Se la domanda è elastica ciò significa che una variazione di prezzo ha come effetto una più grande variazione della domanda: in questo caso, per esempio, se si decide di aumentare il prezzo, ciò avrà come effetto una diminuzione del *revenue* totale. In maniera opposta, se la domanda è anelastica allora una variazione del prezzo comporterà una più piccola variazione della domanda: ad un aumento del prezzo corrisponderà dunque un aumento del profitto (Krugman et al., 2005).

Una distinzione utile in questo senso è quella tra i macro-segmenti *leisure* e *business* nel settore del turismo. Mentre il segmento della domanda *leisure* è sensibile alle variazioni di prezzo (elastica), il segmento *business* è definito anelastico poiché la domanda varia meno del prezzo (Camilleri, 2018).

Le discriminazioni di prezzo

La premessa appena fatta è utile per introdurre il concetto di discriminazione di prezzo. Infatti, in base all'elasticità della domanda, si possono individuare segmenti di consumatori che hanno diversa *willingness to pay* (WTP). La *willingness to pay* di un consumatore è il prezzo che è disposto a pagare per l'acquisto di un determinato bene o servizio (Krugman et al., 2005). Ci si può riferire alla WTP utilizzando *reservation price* (Talluri e Van Ryzin, 2005). Il prezzo di riserva identifica il prezzo massimo che un consumatore è disposto a pagare per un bene o servizio (Schwartz e Cohen, 1999).

L'elasticità della domanda rispetto al prezzo, l'eterogeneità del mercato e la WTP permettono di introdurre il concetto di discriminazione di prezzo, il quale prevede l'applicazione di prezzi diversi a segmenti di consumatori diversi. L'obiettivo delle discriminazioni di prezzo è quello di ottenere il surplus del consumatore (Mauri, 2012), il quale è definito come la differenza tra la somma che un consumatore è disposto a pagare per un bene o servizio e il prezzo che paga effettivamente (Goodwin et al., 2008).

Imponendo tariffe diverse in base alle diverse caratteristiche dei segmenti è possibile, dunque, riuscire ad intercettare il surplus dei consumatori in questione. Infatti, ipotizzando che un'impresa stabilisca un solo prezzo per i propri prodotti, si creerebbero due situazioni: i consumatori con WTP inferiore al prezzo non sarebbero in grado di permettersi quel bene o servizio e i consumatori con WTP superiore al prezzo pagherebbero una tariffa inferiore rispetto a quella che sarebbero disposti a pagare (con un guadagno psicologico in termini di surplus del consumatore). Questa strategia non porta, dunque, ad una massimizzazione del fatturato. Applicando tariffe differenti per i propri prodotti, invece, si riuscirebbe ad intercettare tutto (o almeno la maggior parte) del surplus dei vari segmenti di consumatori e, in questo modo, aumentare il fatturato dell'impresa (Mauri, 2012).

Per applicare discriminazioni di prezzo sono necessarie alcune condizioni: l'impresa deve avere potere di mercato, ovvero deve essere in grado di poter fissare il prezzo; la domanda può essere divisa in segmenti in base alla diversa elasticità dei consumatori; l'impresa deve essere in grado di dividere la domanda in gruppi separati, rendendo impossibile per un membro di un gruppo rivendere il prodotto ad un membro di un altro gruppo (Heide et al., 2008).

Esistono dunque tre gradi di discriminazione di prezzo: questa tassonomia si basa sul diverso livello informativo che si possiede riguardo alla WTP dei consumatori (Mauri, 2012):

1. Nella discriminazione di prezzo di primo grado (o perfetta) è nota la WTP di ogni consumatore e il produttore riesce a intercettare tutto il surplus del consumatore fissando il prezzo del prodotto uguale alla WTP del consumatore ($P=WTP$);
2. Nella discriminazione di prezzo di secondo grado (o segmentazione indiretta) le caratteristiche dei consumatori non sono osservabili direttamente: il produttore vende dunque lo stesso prodotto a prezzi diversi ma differenziandolo agli occhi dei consumatori dotandolo di alcune caratteristiche che fanno sì che gli acquirenti si auto-segmentino (i diversi segmenti pagano dunque prezzi diversi in base alla loro WTP per lo stesso prodotto, percepito come differenziato);
3. Nella discriminazione di prezzo di terzo grado (o segmentazione diretta) il mercato è segmentabile a priori, permettendo dunque al produttore di praticare prezzi differenziati a seconda del segmento (il quale si differenzia dagli altri in base a caratteristiche come età, periodi temporali, esigenze, WTP, ecc.).

Nel settore alberghiero è diffuso l'utilizzo delle discriminazioni di prezzo di primo e secondo grado (Mauri, 2012).

L'implementazione delle discriminazioni di prezzo è resa possibile grazie alle *rate fences*.

Rate fences

Date le premesse fatte prima, è utile introdurre il concetto di *rate fences* (o "recinzioni tariffarie") per comprendere come le imprese possono applicare *price discriminations*.

Facendo riferimento a quanto detto precedentemente riguardo alla possibilità di poter segmentare il mercato, le *rate fences* sono le regole e i criteri utilizzati dalle imprese per raggruppare i consumatori in diversi segmenti in base al diverso valore percepito rispetto al servizio offerto. Al fine di poter applicare prezzi diversi a segmenti diversi, è necessario introdurre delle barriere che spingano i clienti ad acquistare il prodotto "giusto" (riprendendo la definizione di Revenue Management riportata in precedenza), ovvero quello che più si avvicini alle loro caratteristiche (WTP) e che sia in grado di soddisfarli.

L'utilizzo delle discriminazioni di prezzo, attraverso le *rate fences*, permette di minimizzare i *buy-downs* (clienti che pagano un prezzo minore rispetto al loro *reservation price*) e, allo stesso tempo, di vendere i propri prodotti a consumatori con WTP inferiore e disposti ad accettare delle particolari condizioni o restrizioni sull'acquisto e sul consumo del servizio al fine di ottenere una riduzione di prezzo (Mauri, 2012).

È importante sottolineare che una corretta progettazione delle *rate fences* in un hotel fa sì che i clienti si auto-segmentino in base alla propria WTP (Kimes e Wirtz, 2003a) e che essi non percepiscano in maniera negativa le differenze di prezzo. Grazie alle *rate fences* è possibile vendere lo stesso prodotto a prezzi diversi a clienti diversi, dotandolo però di caratteristiche diverse (che non ne modificano significativamente il costo di produzione) che giustificano la differenza di prezzo agli occhi del consumatore.

Le *rate fences* negli alberghi vengono tradizionalmente divise in due categorie: fisiche (legate alle caratteristiche del prodotto) e non fisiche, le quali si dividono in *rate fences* legate alle caratteristiche della transazione, alle caratteristiche del consumo e alle caratteristiche del consumatore.

Le *rate fences* fisiche includono le caratteristiche del prodotto (come tipo, dimensione, vista e arredamento della stanza), le *amenities* (wifi, colazione gratuita o comunque altri servizi accessori), il livello del servizio (per esempio con staff dedicato) e il *bundling* (tra i prodotti, le *amenities* e/o i servizi offerti).

Le *rate fences* non fisiche legate alle caratteristiche della transazione includono il momento della prenotazione (in anticipo o *last minute*), il metodo di pagamento (carta di credito, carta prepagata, contanti), il luogo della prenotazione, la flessibilità legata all'utilizzo (commissioni/penali in caso di cancellazione o modifiche alla prenotazione) e canale di prenotazione (diretto o indiretto, tradizionale o OTA o *social media*).

Le recinzioni tariffarie non fisiche che riguardano le caratteristiche del consumo prendono in considerazione il tempo (alta o bassa stagione) e la durata del consumo (*minimum stay*, ecc.) e il luogo (il prezzo varia in base alla posizione della struttura).

Le *rate fences* non fisiche associate alle caratteristiche dei consumatori comprendono la frequenza o il volume del consumo (es. programmi fedeltà), adesione ad associazioni, individui o gruppi (o comunque legate alla dimensione e al tipo di gruppo), età del consumatore, motivo di permanenza (*leisure* o *business*).

Esiste un'ulteriore classificazione che divide le *rate fences* applicate in ambito alberghiero in due categorie: basate sul tempo e non basate sul tempo. Le *fences time-based* fanno riferimento ad alcune caratteristiche della transazione (momento della prenotazione) e del consumo (tempo e durata del consumo). Il resto delle *rate fences* elencate precedentemente vengono classificate come *non time-based*.

La dimensione temporale è utile in quanto permettono di analizzare i comportamenti di acquisto e, di conseguenza, poter segmentare i consumatori. Oltre a questo, il tempo è un fattore importante nelle considerazioni riguardanti la determinazione del prezzo: avendo capacità relativamente fissa e una domanda variabile, i prezzi cambiano nel tempo. Infine, è stato osservato che le recinzioni tariffarie *time-based* sono quelle ritenute più giuste ed accettate tra le varie *rate fences* utilizzate negli alberghi (Mauri, 2012).

1.4.1. Prezzi orientati ai costi

Le decisioni relative al *pricing* in ottica di Revenue Management possono essere sintetizzate in tre categorie: prezzi orientati ai costi, prezzi orientati ai *competitors* e prezzi orientati alla domanda. Nel primo caso, le imprese determinano i propri prezzi in relazione alla struttura dei costi, quindi ponendo maggiore attenzione alla situazione interna. Nel secondo caso, la determinazione delle tariffe viene fatta osservando i *competitors* e i loro prezzi. Infine, i prezzi possono essere fissati in base alle valutazioni fatte dalle imprese circa come viene percepito il prodotto da uno o più segmenti di

consumatori: questo tipo di percezione del valore viene utilizzato come base per il *pricing* (Mauri, 2012).

Concentrandosi sull'approccio di *pricing cost-based* in ambito alberghiero, esso è il più utilizzato data la semplicità di calcolo che lo caratterizza e l'apparente sicurezza finanziaria che sembra dare (garantendo infatti almeno la copertura dei costi di produzione). Questo tipo di approccio, infatti, non prende in considerazione gli effetti che il prezzo ha sulla domanda. Oltre alla variabilità della domanda, questo tipo di approccio non prende in considerazione la diversa WTP dei segmenti di consumatori (non permettendo l'applicazione di discriminazione di prezzi). Vengono inoltre ignorate anche le strategie messe in atto dai *competitors*. Questo approccio esclude dunque dalle proprie analisi il mercato, riferendosi sia ai *competitors* che ai consumatori (Ravenna e Pandolfi, 2010; Zatta, 2007).

Nonostante ciò, il *pricing cost-based* può comunque rivelarsi uno strumento utile nell'hotel per compiere un'analisi interna e può anche essere utilizzato come base per costruire strategie di prezzo più elaborate.

Sono tre i metodi *cost-based* più utilizzati per la determinazione dei prezzi: *mark-up pricing*, *building cost rate*, *break-even analysis*.

Mark-up pricing

Il *mark-up pricing* consiste nel calcolare il costo di produzione del prodotto a cui va poi sommato un ricarico espresso come una percentuale rispetto al costo (Zatta, 2007). In ambito di Revenue Management alberghiero, questo significa che al costo della camera va aggiunto un *mark-up*, ovvero un ricarico, il quale è il guadagno effettivo che verrà percepito dall'albergo (Ravenna e Pandolfi, 2010).

$$\text{Prezzo della camera} = \text{costo della camera} + \text{ricarico}$$

Se per esempio il costo della camera è pari a 60€ e il manager dell'hotel decide di applicare un ricarico del 20%, il prezzo a cui verrà venduta la camera sarà 72€.

Oltre a quanto detto circa i limiti dell'approccio *cost-based*, questo tipo di metodo presenta un'ulteriore problematica, ovvero il calcolo del costo unitario. Il costo unitario (ovvero della camera di albergo) è il risultato del rapporto tra costi totali e la quantità prodotta (il numero di camere dell'albergo). Dati gli alti costi fissi che caratterizzano un

hotel, sarà necessario suddividerli per un altrettanto elevato volume di vendite: il calcolo risulta problematico poiché bisogna basarsi su dati storici riguardo alle vendite e ai costi passati, ma non è detto che entrambi siano gli stessi dei periodi precedenti (Ravenna e Pandolfi, 2010).

Building cost rate

Il metodo della *building cost rate* prende in considerazione il totale del costo di costruzione dell'albergo, suddividendolo poi per il numero di camere presenti nella struttura. Una volta ottenuto il costo di costruzione della singola camera, il prezzo a cui essa sarà venduta sarà pari all'uno per mille di quel costo (Ravenna e Pandolfi, 2010).

Per esempio, se il costo di costruzione per un hotel di 25 camere è stato di un milione di euro, il prezzo a cui saranno vendute quelle camere sarà pari a 40€.

$$\text{Prezzo} = \text{Costo totale} / \text{Numero di camere} / 1000$$

È possibile effettuare un paragone con le tariffe dei *competitors* per capire se i costi di produzione sono stati maggiori, inferiori o pari a quelli della concorrenza e per capire se le due strutture sono, dunque, vicine in termini di qualità.

Questo metodo presenta comunque i limiti già visti riguardanti i metodi *cost-based*, in quanto non prendono in considerazione le strategie dei *competitors* (se non per un semplice paragone) e le caratteristiche dei clienti. Inoltre, il costo di costruzione legato a servizi aggiuntivi (spa, ristorante, ecc.) potrebbe alzare notevolmente il prezzo e far finire l'hotel fuori mercato. Nonostante ciò, il metodo della *building cost rate* risulta utile nel periodo immediatamente successivo all'apertura (quando non si hanno dati storici sufficienti per strategie di prezzo più elaborate) e nel momento in cui si pianifica la costruzione della struttura, basandosi sulle tariffe medie pagate dai clienti in alberghi simili a quello che si intende costruire per porre dei limiti ai costi di costruzione delle camere (Ravenna e Pandolfi, 2010).

Break-even analysis

Infine, la *break-even analysis* (ovvero l'analisi del punto di pareggio) si basa sul calcolo della tariffa per cui i costi totali saranno coperti dai ricavi totali. Attraverso il calcolo del punto di pareggio è possibile avere un valore che garantirà la copertura dei costi. Questo

metodo permette di osservare qual è il volume di vendite e i ricavi a cui sarà possibile garantire la copertura dei costi totali: il rapporto tra i ricavi e il volume di camere vendute avrà come risultato la tariffa media da applicare alle stanze. I ricavi che si avranno oltre il punto di *break-even* costituisce il profitto dell'albergo (Ravenna e Pandolfi, 2010).

Per esempio, se dal calcolo del punto di pareggio si osserva che viene garantita la copertura dei costi totali nel momento in cui saranno state vendute 1000 camere e i ricavi saranno pari a 50 mila euro, il prezzo medio a cui si dovrà vendere una camera sarà di 50€.

Questa metodologia, come le precedenti, non tiene in considerazione la diversa sensibilità che i segmenti hanno nei confronti del prezzo e la WTP dei consumatori. Oltre a ciò, è difficile riuscire a prevedere l'esatto volume di vendite. Nonostante ciò, la *break-even analysis* è uno strumento utile ai fini di valutazione della performance dell'albergo e a fini gestionali (Ravenna e Pandolfi, 2010).

1.4.2. *Competitive pricing*

Il *market-based pricing* ha due accezioni: ci si può riferire alle strategie di prezzo basate sui *competitors* e alle strategie basate sulla domanda. Per chiarezza, si farà riferimento al *market-based pricing* basato sui *competitors* con *competitive pricing*.

Il *competitive pricing* prevede dunque la determinazione dei prezzi basata sull'osservazione delle strategie della concorrenza.

Questo tipo di strategia viene solitamente utilizzata nel momento di apertura o nel momento in cui si entra in un nuovo mercato, non avendo abbastanza dati storici e informazioni per poter sviluppare strategie di prezzo basate sulla domanda.

Un metodo utilizzato è quello di basarsi sulle tariffe dei *competitors* proponendo tariffe leggermente inferiori in modo tale da poter acquisire quote di mercato che altrimenti avrebbero scelto la concorrenza.

Questo tipo di strategia ha però un grosso limite: essendo dipendenti dalla concorrenza, saranno i *competitors* a definire le strategie e, nel caso essi commettessero un errore, i risultati potrebbero essere disastrosi.

Adottando il *competitive pricing*, inoltre, si rischia di non riuscire a differenziare il proprio prodotto da quello della concorrenza e a farlo percepire come inferiore dal punto di vista della qualità.

Il *competitive pricing* è dunque utile per avere un riferimento riguardo all'andamento delle proprie tariffe rispetto al mercato, ma l'affidarsi alla cieca alle strategie dei propri *competitors* e proporle costantemente al ribasso presenta lati negativi da tenere in considerazione (Ravenna e Pandolfi, 2010).

1.4.3. Prezzi orientati alla domanda

Questo tipo di strategia di *pricing* prende in considerazione il valore che i consumatori danno ai prodotti: nel caso alberghiero, questo si traduce con il valore che i clienti danno alla camera. Il valore percepito dal cliente è dunque il fattore principale da tenere in considerazione: infatti, si fa spesso riferimento a questo tipo di *pricing* con *value-based pricing* o *market-based pricing*.

L'obiettivo di questa strategia è quello di aumentare il valore percepito dal cliente: in base a tale valore, il cliente avrà una certa disponibilità a pagare. Aumentando il valore percepito dai consumatori si aumenterà, di conseguenza, la loro WTP: verrà dunque fissato un prezzo tale da catturare il surplus del consumatore e incrementare quindi il profitto.

Nella mente del consumatore il prodotto viene scomposto in più parti e viene assegnata a ciascuna di esse un valore monetario: la somma dei valori delle parti è il prezzo massimo che il consumatore è disposto a pagare per ottenere in cambio quel bene o servizio. Nel caso di un albergo, come affermano Ravenna e Pandolfi (2010) gli elementi che costituiscono il valore del prodotto possono essere: prodotto, servizio, location, ambiente e immagine. La somma del valore monetario che il consumatore dà a questi clienti è dunque la sua WTP: se essa sarà maggiore del prezzo sarà incline ad acquistare il servizio, se sarà inferiore potrebbe valutare come eccessiva la tariffa e decidere di non procedere all'acquisto.

Il punto più problematico riguarda dunque il livello informativo relativo alla WTP dei consumatori e al valore che essi danno ai servizi e ai prodotti offerti.

Al fine di massimizzare i propri profitti, il manager di un albergo può decidere di adottare un sistema di prezzi differenziato basandosi, come è stato visto, sulla discriminazione dei prezzi. Proponendo prezzi diversi per un unico prodotto (differenziandolo agli occhi del consumatore attraverso le *rate fences*) a segmenti diversi (quindi con WTP, elasticità al prezzo e esigenze diverse) è possibile riuscire a intercettare il surplus del consumatore e ottenere profitto. Nel settore alberghiero viene solitamente utilizzata la discriminazione

di prezzo di secondo grado (dotando il prodotto di caratteristiche diverse esso viene percepito come differenziato dai consumatori, che pagano in base alla propria WTP) e di terzo grado (i consumatori vengono segmentati in base a degli attributi, come per esempio l'età, e vengono applicati prezzi diversi a seconda del segmento). È possibile applicare le discriminazioni di prezzo in ambito alberghiero grazie all'utilizzo delle *rate fences* viste precedentemente (Mauri, 2012).

La Figura 1.1 riassume quali possono essere gli effetti dell'applicazione di una strategia di prezzi basata sulla domanda in cui viene applicata la discriminazione di prezzo. Nella Figura viene dunque mostrata la differenza di profitto (la zona evidenziata all'interno dei quadrati) tra una situazione in cui viene applicata la discriminazione di prezzo (b) e una in cui non viene applicata (a).

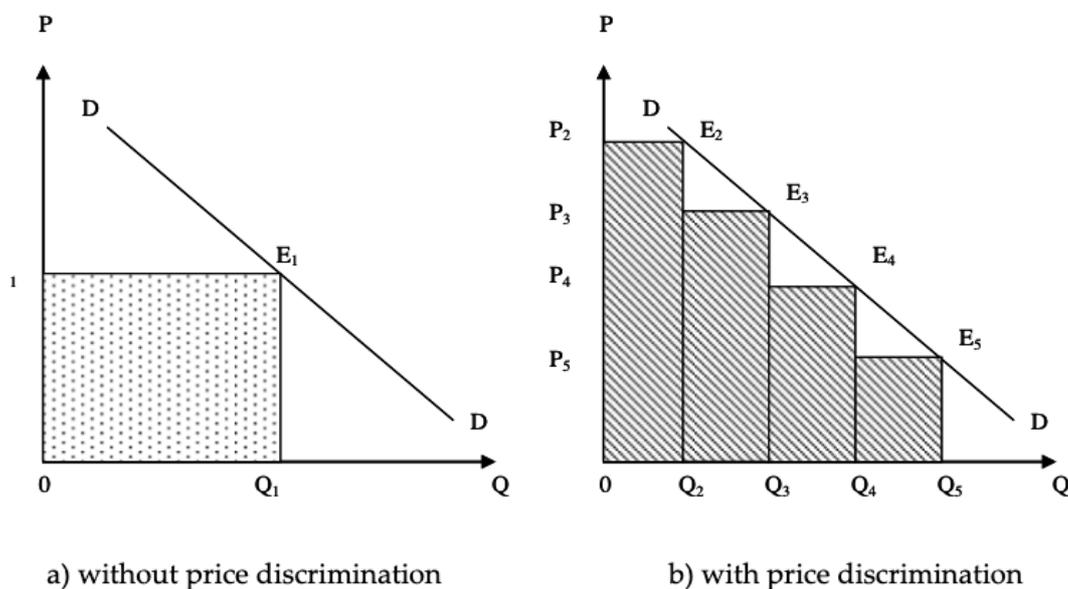


Figura 1.1: rappresentazione grafica degli effetti dal punto di vista del profitto dell'applicazione della discriminazione di prezzi (Ivanov, 2014).

1.4.4. Pricing psicologico

Una riflessione importante va fatta nei riguardi dell'influenza psicologica che i prezzi hanno nei confronti dei consumatori. In questo senso, verranno prese in considerazione alcune tecniche di *pricing* psicologico utilizzate nel Revenue Management e che verranno poi approfonditi in relazione alla ristorazione nel Capitolo 2.

Una tecnica di *pricing* psicologico particolarmente interessante riguarda il *decoy effect* (o effetto esca). Ipotizzando che un consumatore non sappia cosa scegliere tra due prodotti, il *decoy effect* afferma che l'introduzione di una terza scelta (di qualità decisamente

inferiore e prezzo leggermente più basso o di qualità poco superiore e prezzo decisamente più alto) riesca ad indirizzare la scelta dei consumatori su altri prodotti considerati target. In questo modo, l'introduzione dell'esca tra le alternative può influenzare la scelta e il comportamento di acquisto del consumatore e, dal punto di vista del produttore, può avere effetti vantaggiosi dal punto di vista dei ricavi (Josiam e Hobson, 1995).

L'*odd-even pricing* è, invece, una forma di *pricing* psicologico che suggerisce che i clienti siano influenzati nella loro valutazione dalle ultime cifre del prezzo². Secondo questa tecnica, i consumatori non vengono influenzati solamente per quanto riguarda la percezione del prezzo ma anche per quanto riguarda la qualità del bene o servizio che intendono acquistare. Infatti, il consumatore tende a concentrarsi maggiormente sulle prime cifre a sinistra del prezzo e tenderà ad arrotondare per difetto. Ciononostante, le cifre a destra modificano la percezione della qualità che il consumatore ha nei confronti del prodotto: è stato osservato che se il prezzo di un prodotto finisce per 99 esso verrà percepito come scontato o comunque di bassa qualità (Kinard et al., 2013). Per esempio, l'ultima cifra di un prodotto termina con 9 (es. 1,99€), il consumatore tenderà comunque a dare più importanza alla cifra a sinistra e nella sua mente verrà percepito come "inferiore a 2€" anche se lo è solamente di un centesimo. Allo stesso tempo, il prezzo del prodotto verrà percepito come di bassa qualità o scontato dal consumatore, per via del 99 nelle ultime cifre a destra.

Un'ulteriore strategia di *pricing* da tenere in considerazione riguarda il *price anchoring*, che è il prezzo (detto "ancora") a cui i clienti si affidano quando devono prendere delle decisioni, ovvero un livello di prezzo di riferimento³. Questa tecnica sfrutta il concetto di euristica: nel momento in cui deve prendere una decisione, il consumatore si affiderà alle informazioni che ha come riferimento per le sue valutazioni. Di fronte a un prezzo, i consumatori baseranno le proprie valutazioni sulla base di un prezzo di riferimento "ancora" (Book et al., 2016).

1.5. La gestione della capacità

Dopo aver esaminato quali sono i principi di Revenue Management legati alla gestione dei prezzi, è necessario prendere in considerazione la gestione della capacità.

² Vedi marketing-dictionary.org/o/odd-even-pricing/.

³ Vedi www.priceintelligently.com/blog/bid/181199/price-anchoring-to-optimize-your-pricing-strategy.

Le caratteristiche dei settori in cui viene applicato il Revenue Management, con particolare riferimento all'impossibilità di immagazzinare il prodotto e la capacità relativamente fissa, rendono la gestione della capacità una variabile di fondamentale importanza.

Esistono diverse tecniche e modelli specifici per l'ottimizzazione della gestione della capacità all'interno di un albergo in ottica di Revenue Management (Ravenna e Pandolfi, 2010; Talluri e Van Ryzin, 2005; Zatta, 2007; Mauri, 2012). Nonostante la gestione della capacità in un hotel sia differente rispetto a quella in un ristorante (come verrà approfondito successivamente), è opportuno fare delle considerazioni preliminari soprattutto riguardanti l'*overbooking*. Come si vedrà, non è pratica comune il calcolo di un limite di *overbooking* all'interno di un ristorante (Kimes, 2004a), ma esso viene comunque indicato come misura interna al fine di migliorare la gestione della durata del pasto riducendo l'incertezza di arrivo dei clienti (ovvero le probabilità che un posto a sedere rimanga inutilizzato).

Overbooking

Con il termine *overbooking* si intende la situazione in cui il numero di prenotazioni supera la capacità disponibile. Questa è una tecnica utilizzata principalmente nel settore del trasporto aereo e alberghiero e ha come obiettivo quello di aumentare il volume delle vendite in modo tale da far fronte alla perdita di ricavi che si verificherebbe nel caso di cancellazioni e *no-show*, ovvero clienti che hanno effettuato la prenotazione ma che non si sono presentati (Zatta, 2007). In sostanza, l'*overbooking* viene utilizzato al fine di aumentare la capacità utilizzata all'interno di sistemi di Revenue Management basati sulle prenotazioni e in presenza di numerose e ricorrenti cancellazioni (Talluri e Van Ryzin, 2005).

Nelle situazioni di mancato imbarco a causa dell'eccesso di prenotazioni rispetto al numero di posti disponibili nell'aereo (*overbooking* nel trasporto aereo), il consumatore è tutelato dal Regolamento 261/2004/CE. La situazione di *overbooking* nel settore alberghiero (che ha come conseguenza quindi il mancato alloggio del consumatore a causa di un eccesso di prenotazioni rispetto al numero di camere disponibili) non è invece disciplinata da alcuna normativa specifica. Nonostante ciò, essa rappresenta comunque un inadempimento contrattuale e il consumatore può rifarsi ad altre normative che regolano il rapporto tra cliente e albergatore. In caso di *overbooking* alberghiero, dunque,

l'albergo dovrà fornire una sistemazione alternativa di livello pari o superiore e restituire al cliente il doppio del valore della caparra versata.

Il calcolo del limite di *overbooking* si basa sui dati storici dell'albergo e ha come esito il numero massimo di prenotazioni da accettare per riuscire a coprire i mancati ricavi legati a *no-show* e cancellazioni e per evitare il rischio di andare troppo oltre la soglia della capacità disponibile (Zatta, 2007).

La Figura 1.2 mostra come cambia il limite di *overbooking* nel tempo e in relazione al numero di prenotazioni. Il limite di *overbooking* ha un valore alto all'inizio perché tanto più una prenotazione è lontana, in termini di tempo, dal momento dell'arrivo tanto più è probabile che essa venga cancellata. Man mano che ci si avvicina alla data della prenotazione (indicata come T nella Figura) il limite di *overbooking* si abbassa e il numero di prenotazioni aumenta: una volta che i due valori coincideranno, la struttura non dovrà più accettare prenotazioni. La Figura mostra la differenza dal punto di vista occupazione dell'hotel con e senza l'utilizzo della tecnica di *overbooking*. Mentre il calcolo del limite di *overbooking* porta l'hotel a lavorare con un'occupazione vicino alla capacità massima, il non utilizzo di questa tecnica porterebbe l'hotel a lavorare con una domanda al di sotto della capacità massima in seguito alle cancellazioni e ai *no-show* che non sono stati tenuti in considerazione (Talluri e Van Ryzin, 2005).

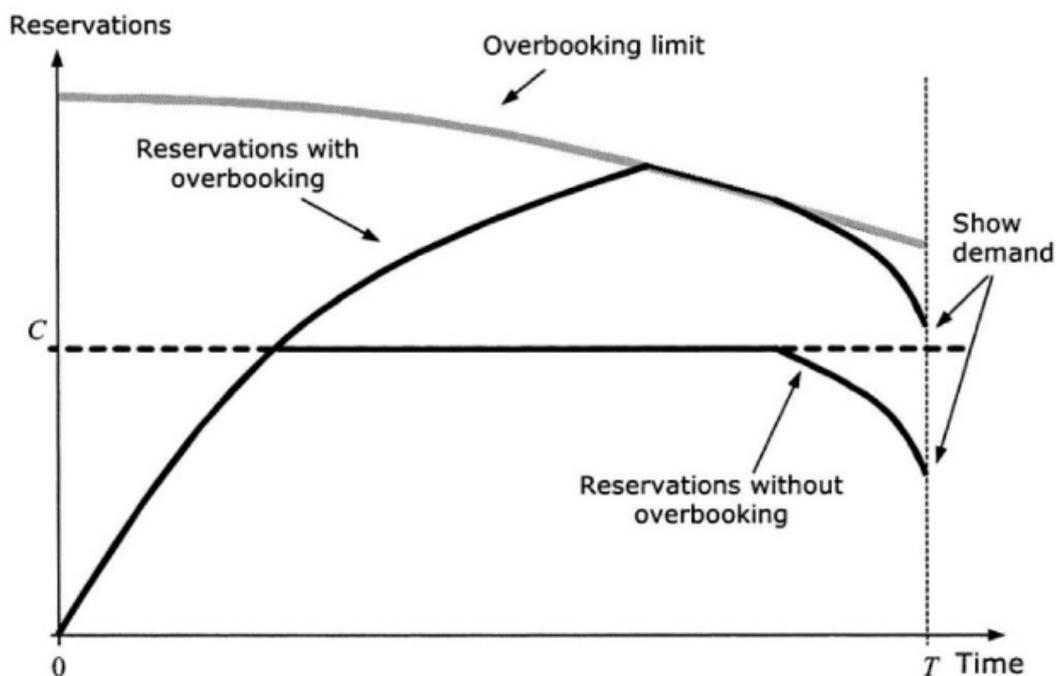


Figura 1.2: rappresentazione grafica del limite di *overbooking* nel tempo (Talluri e Van Ryzin, 2005).

Esistono diversi modelli più o meno elaborati per il calcolo dell'*overbooking limit* a disposizione di un'impresa che opera nel settore dei servizi (Zatta, 2007; Talluri e Van Ryzin, 2005).

Uno dei modelli più accessibili a disposizione del manager di un hotel, dal punto di vista della semplicità di calcolo ed applicativa, è il modello ABC ideato da Judy Pastor. Grazie a questo modello è possibile calcolare il limite di *overbooking* a partire dai dati storici in possesso dell'albergo. Questo modello è definito ABC perché è composto da tre fasi:

- A. Analisi della situazione attuale;
- B. Analisi dei dati storici relativi alle diminuzioni dell'occupazione (*no-show*, cancellazioni, partenze anticipate);
- C. Analisi dei dati storici relativi agli aumenti dell'occupazione (*overstays*, *walk-in*).

Nella prima fase vengono presi in considerazione i dati relativi alla situazione attuale dell'albergo, quindi: camere disponibili, occupazione, partenze e arrivi previsti.

Nella seconda fase si utilizzano i dati storici per calcolare quante stanze potrebbero essere libere potenzialmente (prendendo quindi in considerazione *no-show*, cancellazioni e partenze anticipate).

Nella terza fase, partendo quindi dal risultato ottenuto dai calcoli della fase B, si prendono in considerazione anche le probabilità di *overstays* e *walk-in*, fino ad arrivare ad un limite di *overbooking* suggerito⁴.

Un esempio sull'applicazione del modello ABC può essere il seguente:

- a) Si considera una struttura alberghiera di 80 camere, con 70 camere occupate, 15 partenze previste e 20 arrivi previsti. Il totale previsto delle camere occupate diventa dunque 75 ($70-15+20$) mentre quello delle camere libere è 5 ($80-75$).
- b) Si ipotizza che le cancellazioni e i *no-show* costituiscano il 12% degli arrivi e che le partenze anticipate costituiscano il 5% delle camere occupate. Si procederà dunque al calcolo delle camere libere sommando il numero di arrivi considerando anche cancellazioni e *now-show* ($20 \times 0,12 = 2,4$), il numero di partenze anticipate considerando gli arrivi previsti ($55 \times 0,05 = 2,75$) e le camere libere. Il numero delle camere libere, tenendo in considerazione tutti questi fattori, è dunque 10,15 ($2,4+2,75+5$).

⁴ Vedi gestionehotel.guru/2009/12/28/modelli-di-ottimizzazione-del-revenue-modello-abc/.

c) Infine, si ipotizza che gli *overstays* siano pari al 4% delle partenze previste ($15 \times 0,04 = 0,6$) e che i clienti *walk-in* siano il 5% degli arrivi previsti ($20 \times 0,05 = 1$). A questo punto, facendo la differenza tra il numero di camere libere trovato nella fase B (10,15), il numero di *overstays* (0,6) e il numero di clienti *walk-in* (1) si avrà il valore atteso delle camere libere (8,55). In seguito va fatta la differenza tra il valore atteso di camere libere e il numero di camere libere individuato inizialmente nella fase A (5) per arrivare a un limite di *overbooking* suggerito ($8,55 - 5 = 3,55$; quindi si suggerisce un *overbooking* di 3 o 4 stanze).

1.6. Forecasting

Il *forecasting* è un elemento chiave di una strategia di Revenue Management. Le tecniche di *forecasting* della domanda di un albergo basate sull'analisi dei dati storici permettono di prevedere il numero di arrivi (Mauri, 2012).

Le tecniche di previsione si dividono in qualitative e quantitative. Mentre le prime si basano sui giudizi e sull'esperienza di esperti del settore, le seconde si basano sull'analisi dei dati storici di una struttura. Le tecniche quantitative, inoltre, si dividono ulteriormente in modelli esplicativi e modelli basate su serie storiche (Zatta, 2007).

I metodi di *forecasting* utilizzati nel Revenue Management si dividono in tre categorie: *historical booking models*, *advanced booking models* e *combined models* (Weatherford e Kimes, 2003).

In questo paragrafo verranno presi in considerazione quattro modelli di previsione utilizzati in ambito alberghiero e che, come verrà visto, possono essere applicati anche nel settore della ristorazione: *same day last period*, *moving average*, *weighted moving average* e *exponential smoothing*⁵. Questi quattro modelli sono basati su serie storiche e appartengono alla categoria degli *historical forecasting methods* utilizzati nel Revenue Management, considerando dunque solamente il numero finale di camere o arrivi relativo a un certo giorno (Weatherford e Kimes, 2003).

Same day last period

Grazie all'utilizzo di questo metodo è possibile ottenere un *forecast* della domanda utilizzando l'ultimo valore corrispondente osservato come previsione.

⁵ Le definizioni e le formule dei modelli presi in considerazione sono stati presi da otexts.com/fpp2/.

È possibile ottenere un *forecast* attraverso il modello *same day last period* in questo modo⁶:

t = giorno t della settimana (es. domenica)

$t-T$ = è lo stesso giorno (es. domenica) di T settimane prima (per esempio, $t-1$ è lo stesso giorno di una settimana prima)

D_t = domanda registrata per il giorno t

F_t = domanda prevista per il giorno t

$$F_t = D_{t-T}$$

Se, per esempio, un albergo di 100 camere osserva che nella seconda domenica di luglio dell'anno passato ha avuto 85 *room nights*, applicando questo modello prenderà in considerazione quello stesso valore come *forecast*.

Moving average

Il modello della media mobile (*moving average*) si basa sul presupposto per cui le osservazioni più recenti sono più vicini al valore oggetto del *forecast*. Questo modello prevede dunque di fissare n , che indica le osservazioni da prendere in considerazione (tipicamente da 2 a 8), ed effettuare una media aritmetica delle domande passate. Si calcola dunque in questa maniera:

$$F_t = \frac{1}{n} \sum_{T=1}^n D_{t-T}$$

Per esempio, se si pone $n=4$ allora si prenderanno in considerazione i dati della domanda corrispondenti ai giorni $t-4$ (ovvero dello stesso giorno delle quattro settimane precedenti). Riprendendo l'esempio precedente, un hotel può ottenere un *forecast* per un certo giorno (es. domenica) attraverso la media aritmetica delle *room nights* quattro domeniche precedenti (es. 78, 83, 85, 82). Il *forecast* in questo caso sarà pari a 82.

Weighted moving average

⁶ Questo modello può essere anche ritrovato in letteratura con il nome di *same period last year* (Weatherford e Kimes, 2003) o anche come *naïve method* (vedi otexts.com/fpp2/simple-methods.html).

Il modello della media mobile pesata (*weighted moving average*) permette, una volta fissato n , di dotare ciascuna osservazione presa in considerazione di un peso specifico (la somma dei pesi deve essere pari a 1). W_t rappresenta dunque il peso da dare a ciascuna osservazione e cambia se essa è più o meno recente. L'obiettivo di questo modello è dare più peso ai dati osservati recentemente e si calcola in questo modo:

$$F_t = \frac{1}{n} \sum_{T=1}^n W_t D_{t-T}$$

Un albergo, per esempio, potrebbe fissare $n=3$ con $W_{t-1}=0,5$, $W_{t-2}=0,3$ e $W_{t-3}=0,2$ da assegnare ai valori di *room nights* delle tre domeniche precedenti a quella per cui si vuole effettuare il *forecast* (83, 85, 82). Il risultato sarebbe dunque 83,1 ($83 \times 0,2 + 85 \times 0,3 + 82 \times 0,5$), arrotondato per difetto a 83.

Exponential smoothing

Nel caso dell'*exponential smoothing* si fissa un parametro α tra 0,05 e 0,95 da assegnare in modo esponenzialmente decrescente ai dati della serie storica, partendo dall'osservazione più recente e fino ad arrivare al valore più lontano nel tempo (che sarà quello che conterà meno). Questo modello smussa l'effetto delle osservazioni nell'intervallo di tempo preso in considerazione. Fissando un α basso il valore più recente conterà poco mentre assegnandone uno troppo alto c'è il rischio che si dia troppa importanza all'ultima osservazione). Il modello *exponential smoothing* si calcola dunque in questa maniera:

$$F_t = \alpha D_{t-1} + (1 - \alpha) F_{t-1}$$

Questo tipo di previsione assegna dunque un peso decrescente man mano che ci si avvicina all'osservazione più lontana nel tempo:

$$\begin{aligned} F_t &= \alpha D_{t-1} + (1 - \alpha) F_{t-1} \\ &= \alpha D_{t-1} + (1 - \alpha) (\alpha D_{t-2} + (1 - \alpha) F_{t-2}) \\ &= \alpha D_{t-1} + (1 - \alpha) \alpha D_{t-2} + (1 - \alpha)^2 F_{t-2} \\ &= \dots \end{aligned}$$

Se, per esempio, un manager di un albergo decide di utilizzare questo modello e di fissare $\alpha=0,6$ prendendo in considerazione le ultime 4 domeniche (83, 79, 82, 85) il calcolo da eseguire sarà $0,6 \times 85 + (1-0,6) \times 0,6 \times 82 + (1-0,6)^2 \times 0,6 \times 79 + (1-0,6)^3 \times 0,6 \times 83 = 81,45$; il risultato sarà dunque il *forecast* delle *room nights* del giorno t .

Capitolo 2

Il Restaurant Revenue Management

2.1. Applicazione del Revenue Management alla ristorazione: il Restaurant Revenue Management

Mentre l'origine del Revenue Management viene individuata verso la fine degli anni '70, la sua applicazione nel campo della ristorazione risale alla fine degli anni '90. Infatti, mentre le tecniche di Revenue Management si erano già consolidate nel settore del trasporto aereo e si stavano diffondendo e affermando in quello alberghiero (Kimes, 1989), è in tempi più recenti che si è iniziato a parlare di Restaurant Revenue Management (a cui d'ora in avanti si farà riferimento anche con RRM).

Sebbene sia possibile individuare, in alcuni articoli antecedenti agli anni '90 e risalenti fino agli anni '60, alcuni accenni ad argomenti come la gestione dello spazio, dell'inventario e l'analisi della domanda in un ristorante (Avery, 1961), la disciplina del Restaurant Revenue Management viene per la prima volta formalmente definita nel 1998 con un articolo scritto da Kimes, Chase, Choi, Lee e Ngonzi (Thompson, 2010). Nell'articolo pubblicato da Kimes et al. (1998), gli autori cercano di sviluppare un *framework* teorico che possa permettere agli operatori nella ristorazione di beneficiare delle strategie di Revenue Management.

Andando ad analizzare le caratteristiche del settore della ristorazione, è possibile ritrovare le classiche condizioni necessarie che permettono la riuscita di una strategia di Revenue Management: capacità relativamente fissa, prodotto deperibile (non immagazzinabile), possibilità di modificare i prezzi e struttura dei costi, domanda variabile nel tempo (Kimes et al., 1998), possibilità di vendere in anticipo il prodotto e di segmentare il mercato (Kimes, 2004a). Questi attributi si ritrovano nella ristorazione, con alcune somiglianze e differenze rispetto al settore alberghiero (Rassing, 2006).

Capacità relativamente fissa

Prendendo in considerazione la prima di queste caratteristiche, ovvero la capacità relativamente fissa (*relatively fixed capacity*), si può dire che la capacità di un ristorante può essere misurata attraverso il numero di posti a sedere, la dimensione della cucina, il

numero di voci nel menù o il livello (dal punto di vista della dimensione e delle competenze) del personale⁷. Il numero di posti a sedere è fisso nel breve periodo, sebbene esista una certa flessibilità nel poter modificare la configurazione ed aumentare il numero dei tavoli e dei posti, a seconda delle dimensioni dei gruppi di clienti e del clima (potendo sfruttare uno spazio all'aperto per un certo periodo). Solitamente la maggior parte degli operatori nel campo della ristorazione cerca di raggiungere la capacità massima, dal punto di vista dei posti a sedere, nel proprio locale e di ottimizzare la rotazione dei tavoli (*table turnover*) per massimizzare i ricavi: gli sforzi compiuti in questo senso possono, tuttavia, risultare vani se non vengono supportati dagli altri elementi essenziali del ristorante, come la cucina, il menù o il personale (Kimes et al., 1998).

Deperibilità del prodotto

Per quanto riguarda la deperibilità del prodotto (*perishable inventory*), non ci si riferisce in modo predominante agli ingredienti presenti nei magazzini, nei frigoriferi o congelatori, che rappresentano un costo non recuperabile se non vengono consumati (Modica, 2009). Ciò che è determinante in ottica di Revenue Management è il tempo durante il quale un posto a sedere o un tavolo sono disponibili e possono essere utilizzati. Il prodotto è deperibile nel senso che, se un posto a sedere o un tavolo non viene utilizzato, esso non può essere immagazzinato e venduto in un secondo momento.

Struttura dei costi e dei prezzi

Un'altra condizione necessaria alla buon riuscita del Revenue Management è la possibilità di poter modificare ed adeguare i prezzi e la struttura dei costi (*appropriate cost and pricing structure*): proprio come nelle strutture alberghiere, i ristoranti sono caratterizzati da costi variabili generalmente bassi e costi fissi alti e devono riuscire a generare sufficienti ricavi, da ogni vendita, per coprire i primi e almeno parte dei secondi. Ciononostante, gli operatori nella ristorazione godono di una certa flessibilità nella determinazione dei prezzi (dati i costi variabili relativamente bassi), che permette loro di ridurli, per esempio, in periodi in cui la domanda è bassa (Kimes et al., 1998).

⁷ Per convenienza, da questo punto in avanti si utilizzerà il numero di posti a sedere come misura della capacità, specificando ove si utilizzasse un'altra unità di misura.

Inventario della domanda

Un'altra condizione è data dalla possibilità di poter vendere in anticipo il proprio prodotto e di creare quello che Kimes (2004a) definisce come un "inventario" della domanda (*demand inventory*). La domanda di un ristorante, infatti, si divide principalmente in due categorie di consumatori: chi prenota un tavolo e chi, invece, si reca nella struttura senza aver prenotato (*walk-in*). Si può, dunque, creare un registro delle richieste della domanda vendendo il proprio prodotto in anticipo attraverso prenotazioni e creando liste d'attesa (Kimes, 2004a). Riassumendo, le richieste da parte dei clienti che prenotano e dei *walk-in* costituiscono un repertorio da cui i manager possono selezionare il mix di consumatori più profittevole a seconda della situazione (Cleophas et al., 2011). La gestione di questi due tipi di clientela è fondamentale per la riuscita del Revenue Management, soprattutto in periodi in cui la domanda è particolarmente alta o bassa (per esempio, in periodi in cui la domanda supera l'offerta, l'operatore può decidere di non prendere prenotazioni). Tuttavia, proprio come nel settore alberghiero, anche nella ristorazione il meccanismo delle prenotazioni può portare a diversi problemi, come cancellazioni e *no-show* (Kimes, 2004a).

Domanda variabile nel tempo

Spostando il focus sulla domanda, si può osservare che nella ristorazione, come in altri settori in cui viene utilizzato il Revenue Management, essa è variabile nel tempo (*time-variable demand*): anche in questo caso, il settore alberghiero e quello della ristorazione hanno molte somiglianze tra loro. La domanda nella ristorazione è variabile nel tempo sia rispetto al periodo dell'anno che al giorno della settimana e all'ora durante la giornata: per esempio, la domanda in un ristorante può essere più alta durante i mesi estivi, può concentrarsi nei weekend e nell'orario di cena. A ciò va aggiunto il fatto che il consumo del prodotto nella ristorazione, proprio come nel settore alberghiero, ha una durata (ovvero, il tempo che passa dal momento in cui gli ospiti si siedono al tavolo al momento in cui si alzano): l'abilità dell'operatore non si deve, dunque, esaurire nel riuscire a prevedere i periodi con maggiore domanda ma anche nel riuscire a prevedere per quanto tempo i clienti occuperanno quei posti a sedere⁸. Questo tipo di previsioni è di

⁸ Nella ristorazione questo tipo di previsione risulta essere più difficile rispetto al settore alberghiero. Mentre in albergo, all'ospite che richiede di rimanere una notte in più rispetto alla durata iniziale del suo pernottamento, viene venduta la camera per una durata predefinita (una notte), in ristorante la permanenza di un cliente ad un tavolo non è definita ed è più difficile da prevedere (Kimes, 2004a).

fondamentale importanza in termini di decisioni relative alla determinazione dei prezzi e all'allocazione dei posti a sedere, oltre che per dare tempi di attesa più precisi ai clienti che non hanno prenotato (Kimes et al., 1998).

Segmentazione dei consumatori

Infine, anche la segmentazione dei consumatori (*segmentable customers*) risulta essere una condizione necessaria alla buona riuscita del Revenue Management in un ristorante. Riuscendo ad individuare quali sono i segmenti che compongono la domanda, l'operatore della ristorazione può mettere a punto strategie di Revenue Management atte ad andare incontro alle varie esigenze dei suoi consumatori. In questo senso, risulta essere di assoluta importanza la definizione dei segmenti (a cui poi possono essere applicati prezzi diversi e mirati) in base alla sensibilità al prezzo (Kimes, 2004a) e al tempo di durata del pasto (Modica, 2009).

Il prodotto nella ristorazione, come nelle altre imprese dei servizi, si caratterizza dunque per un connubio di elementi tangibili ed intangibili. Esso risulta deperibile non solamente per quanto riguarda le materie prime, ma anche in riferimento al tempo in cui un tavolo o un posto a sedere risulta disponibile ma non utilizzato. Il prodotto nella ristorazione viene consumato subito dopo essere stato prodotto, evidenziando come questi due processi siano fortemente legati: in questo senso, la componente umana è imprescindibile nel garantirne l'erogazione. Tutto ciò denota una particolare rigidità dell'offerta, la quale deve far fronte ad una domanda instabile non solo nel corso dell'anno ma anche di una giornata. Queste caratteristiche, a cui si aggiungono gli alti costi fissi rispetto a quelli variabili e l'impossibilità di modificare la capacità della struttura nel breve periodo, portano a voler perseguire obiettivi di gestione efficiente ed efficace dei costi e dei ricavi: a tale scopo, il Revenue Management appare uno strumento fondamentale (Modica, 2009).

Le condizioni necessarie a cui è stato fatto riferimento finora hanno origine dai settori del trasporto aereo ed alberghiero, gli ambiti tradizionali di applicazione del Revenue Management. La Tabella 2.1 evidenzia e riassume quelle che sono le caratteristiche dei settori di applicazione del Revenue Management detti "tradizionali" e "non tradizionali".

	Traditional Revenue Management Industries	Non-traditional Revenue Management Industries	
Industry Examples	Hotels Airlines	Restaurants Gold Clubs	Theme Parks Tourism Attractions
Service Capacity	Fixed	Relatively Fixed	Relatively Flexible
	↑	↑	↑
Duration of Service Use	Fixed	Variable	Variable
Physical Constraint	Very Constraint	Constraint but Elastic	No Constraints and Elastic

Tabella 2.1: Settori in cui viene applicato il Revenue Management (Heo, 2013).

Continuando quest'analisi delle caratteristiche dei diversi ambiti di applicazione del Revenue Management, si può notare come, prendendo in considerazione le possibilità di gestione del prezzo e della durata, si evidenzia ancora una certa differenza tra i settori "tradizionali" e "non tradizionali". Osservando la Tabella 2.2 si può notare che la ristorazione viene collocata nel terzo riquadro (ovvero tra i settori in cui vengono abitualmente applicati prezzi fissi e in cui la durata è difficilmente prevedibile e controllabile). Tuttavia, gli operatori nella ristorazione possono, grazie ad una corretta pianificazione e applicazione delle tecniche di Revenue Management, far leva sulle due variabili in considerazione e spostarsi nel secondo riquadro, applicando prezzi variabili e riuscendo a prevedere e controllare la durata del pasto (Kimes et al., 1998).

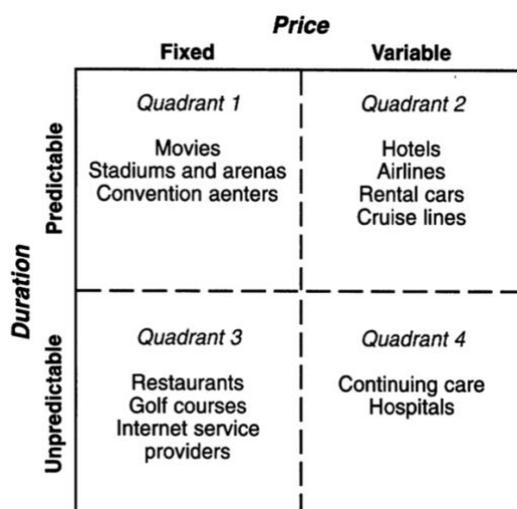


Tabella 2.2: in questo schema vengono divisi, a seconda del prezzo applicato (fisso o variabile) e della durata dell'utilizzo del prodotto (prevedibile o non prevedibile), i settori in cui viene applicato il Revenue Management (Kimes et al., 1998).

Il settore della ristorazione presenta dunque delle caratteristiche specifiche che lo contraddistinguono da altri settori in cui vengono erogati servizi. L'obiettivo che si pone il Restaurant Revenue Management è quello di spostare il focus dal prodotto alla

domanda, cercando di allontanarsi dalle logiche “di massa” per adottare un approccio più mirato, cercando di percepire e soddisfare le esigenze dei propri consumatori. In questo senso, il Restaurant Revenue Management cerca di massimizzare i rendimenti attraverso un uso efficiente ed efficace della capacità (dei vincoli strutturali) e l’utilizzo di prezzi discriminatori (Rassing, 2006). Più specificatamente, l’implementazione del Restaurant Revenue Management deve essere mirata, come verrà approfondito successivamente, alla massimizzazione dei ricavi per posto a sedere disponibile all’ora (*revenue per available seat-hour*, RevPASH) attraverso la gestione dei prezzi e della durata del pasto. Riprendendo la definizione di Revenue Management che viene spesso riportata, si può dire che il Restaurant Revenue Management consista nel vendere il posto a sedere giusto al cliente giusto per la giusta durata⁹ (Kimes, 1999).

2.2. I pilastri del Restaurant Revenue Management: le 5 P

Per comprendere in maniera più approfondita i concetti alla base del Restaurant Revenue Management è utile fare riferimento alle quattro variabili che tradizionalmente formano il marketing mix (le “4 P”: *product, place, price, promotion*) a cui va aggiunta una quinta (*people*): secondo Kimes e Beard (2013) questi sono i pilastri del Restaurant Revenue Management. Questo passaggio è utile non solo per definire meglio i fondamenti teorici di questa disciplina, ma anche per introdurre le leve su cui si deve basare una strategia di Restaurant Revenue Management di successo.

Tradizionalmente nel marketing, dopo aver individuato i bisogni di un segmento target della domanda e aver ideato e sviluppato un prodotto volto a soddisfarli, vengono utilizzate politiche di prodotto, prezzo, promozione e distribuzione volte a raggiungere gli obiettivi prefissati (De Simone Niquesa, 2004). Il marketing mix si presenta dunque come un insieme di variabili relative all’offerta che vengono declinate a livello tattico e operativo dall’impresa secondo gli obiettivi che si è posta, le quali devono essere coerenti tra loro e con la struttura dei mercati in cui vengono attuate (Fiocca e Sebastiani, 2015).

Prodotto

Partendo dalle politiche di prodotto (*product*), si può dire, in maniera generale, che nel marketing mix tradizionale esse si concentrano sulla capacità di soddisfare le esigenze

⁹ Con “giusto” in questo caso si intende un risultato tale che riesca a soddisfare sia il produttore che il consumatore. Più specificatamente, si intende la combinazione tra il massimo ricavo possibile che il ristorante può ottenere e la massima utilità che il cliente può conseguire (Kimes, 1999).

della domanda e posizionarsi nel mercato in modo tale da distinguersi dalla concorrenza (Fiocca e Sebastiani, 2015). Viene dunque realizzata un'analisi in cui ci si concentra sulla descrizione del prodotto e delle sue caratteristiche, sugli aspetti che lo differenziano, sul posizionamento rispetto alla concorrenza e sulla fissazione degli obiettivi di prodotto, come per esempio i volumi di vendita (De Simone Niquesa, 2004).

Queste affermazioni rimangono valide anche per la ristorazione, in cui il prodotto si presenta come un connubio di aspetti tangibili ed intangibili: come proposto da Liccardi (2008), si possono distinguere quattro parametri di analisi che costituiscono il prodotto nel ristorante. Il concetto di prodotto viene dunque suddiviso in: prodotto fisico (la qualità degli ingredienti, il tipo di cucina, ecc.), prodotto atteso (le aspettative del cliente in termini di prezzo, qualità, ecc.), prodotto potenziato (ciò che va oltre le aspettative del cliente e che differenzia il ristorante dalla concorrenza) e prodotto potenziale (ciò che aiuterebbe il ristoratore ad attrarre e mantenere la clientela nel tempo). Nella ristorazione il prodotto (il pasto) viene venduto dal locale utilizzando il menù come mezzo attraverso il quale il cliente sceglie cosa consumare.

L'operatore della ristorazione deve essere capace di scegliere e assemblare un insieme di voci che compongono l'offerta, analizzando quali possono essere le più redditizie e popolari (Kimes e Beard, 2013). Il menù si presenta come l'unico mezzo su cui i clienti possono fare affidamento nel processo di scelta del pasto, essendo impossibilitati ad esaminare il prodotto in anticipo. Se il menù viene realizzato in maniera corretta, esso porterà i clienti a decidere di consumare i prodotti che il ristorante desidera vendere, ovvero quelli con i margini di profitto lordo più elevati. Il menù funge inoltre da strumento di comunicazione tra ristorante e clienti: in esso confluiscono sia le esigenze dei segmenti target sia le peculiarità dell'offerta, come i diversi stili di cucina e i vari ingredienti, le quali influenzano il contenuto del menù (Rassing, 2006).

In questo senso, assume fondamentale importanza l'analisi, la progettazione, la realizzazione e la gestione del menù (*menu management*).

Distribuzione

La seconda variabile da prendere in considerazione nel marketing mix riguarda le politiche legate alla distribuzione (*place*), le quali si traducono in scelte relative ai canali distributivi, alla logistica e di organizzazione interna: lo scopo è mettere beni e servizi a disposizione dei consumatori (Fiocca e Sebastiani, 2015). Per quanto concerne la

ristorazione, Kimes (2011) offre una panoramica dei principali canali di distribuzione a disposizione di un ristorante: per via telefonica, attraverso un call center, attraverso il sito web o l'applicazione del ristorante o attraverso il sito web o l'applicazione di terzi. La Tabella 2.3 riassume i punti di forza e di debolezza di ciascuno di questi canali.

Description	Distribution channel			
	Telephone		Online	
	Restaurant	Call center	Restaurant website	Third party website
Hours of operation	Limited to opening hours	Longer hours	Constant	Constant
Consistency	Low	Medium	High	High
Cost	Fairly low	High	Fairly low	Low
Marketing opportunities	Some	Medium	Some	Strong
Personal connection	Medium/high	Medium	Medium	Low
Customer convenience	Low	Medium	Medium to high	High
Restaurant control	High	Medium	Medium	Low
Accuracy	Varies	High	High	High
Ancillary services	None	Some	Depends on which company powers the website	High
Record-keeping accuracy	Low	Medium	Medium to high	High

Tabella 2.3: confronto tra i diversi canali di distribuzione nella ristorazione (Kimes, 2011).

La scelta del canale distributivo deve avvenire dopo aver considerato alcuni elementi fondamentali.

Va posta particolare attenzione alle preferenze dei consumatori riguardo al canale: per esempio, negli ultimi anni sta crescendo il numero di prenotazioni avvenute online¹⁰, ritenute più veloci e tanto affidabili quanto la tradizionale prenotazione avvenuta via telefono. Inoltre, va considerata anche la capacità del canale di incrementare il numero di prenotazioni (detta *incrementality*): un esempio può essere la possibilità di ricevere prenotazioni online anche al di fuori degli orari di apertura del locale (andando quindi ad aumentarne il numero totale)¹¹. Infine, vengono considerati altrettanto importanti anche i servizi ausiliari associati ad ogni canale come, per esempio, offrire la possibilità di

¹⁰ L'esempio più famoso di piattaforma online attraverso cui prenotare un tavolo in un ristorante è OpenTable (vedi www.opentable.it). OpenTable permette ai ristoranti di ottenere strumenti per rendere più efficiente la gestione delle prenotazioni: mentre per il consumatore finale l'utilizzo è senza costi, OpenTable riceve dai ristoranti una commissione per ogni prenotazione effettuata attraverso la piattaforma e/o se il ristorante ha scelto di implementare il software di gestione di OpenTable all'interno del proprio sito (vedi www.businessinsider.com/opentable-explainer-2011-10?IR=T).

¹¹ Se un ristorante fornisce ai potenziali clienti la possibilità di prenotare un tavolo, esiste il rischio che essi chiamino durante le ore in cui il locale non è aperto. Di fronte a questo rischio, i ristoranti possono agire in due maniere: possono assumere una figura dedicata alla gestione delle prenotazioni (*dedicated reservation agents*) oppure possono permettere ai clienti di prenotare online (Kimes, 2004a).

prenotare via web permette all'operatore di avere a disposizione un database dettagliato su cui poi poter lavorare in maniera efficace in ottica di Restaurant Revenue Management (Kimes, 2011).

Il mondo delle prenotazioni online offre, dunque, un ventaglio di possibilità e vantaggi sia per il consumatore finale (in termini, principalmente, di convenienza) che per il ristorante (oltre alla maggiore visibilità, un elemento importante è la possibilità di poter utilizzare le informazioni provenienti da questo canale per personalizzare il servizio secondo i desideri e i bisogni dei propri clienti, migliorando di conseguenza la soddisfazione del consumatore).

Ciononostante, Kimes (2009) suggerisce di utilizzare un sistema di prenotazioni misto: la convenienza della prenotazione online potrebbe essere vista positivamente da un certo segmento della domanda mentre il coinvolgimento più personale associato alla telefonata potrebbe essere più apprezzato da un altro.

Nel descrivere il secondo pilastro del Restaurant Revenue Management, Kimes e Beard (2013) sostituiscono *place* (distribuzione) con *placement* (collocazione, allocazione): facendo ciò, pongono enfasi sulla collocazione ottimale dei tavoli, degli ospiti e delle voci nel menù. Andando più nello specifico, prendono in considerazione la collocazione dei tavoli (*table placement*) non solo dal punto di vista di quali e quanti utilizzarne in base alla domanda, ma il loro posizionamento fisico, la quantità e il tipo di tavoli da utilizzare. Un'ottimale allocazione della clientela (*guest placement*), inoltre, permette agli operatori della ristorazione di attrarre e selezionare i segmenti migliori e, allo stesso tempo, di offrire un'esperienza di qualità superiore ai propri consumatori. Ciò è reso possibile da un sistema di prenotazioni progettato in maniera efficiente (*design reservation system*), da un'attenta analisi e controllo della durata del pasto (*controlling meal duration*) e da un lavoro di previsione della domanda (*forecasting*), da cui deriva la possibilità di ottimizzare l'allocazione dei tavoli e dei clienti (*optimization*) andando ad assegnare ai diversi clienti il tavolo ottimale in base alle loro esigenze (*table assignment*). Infine, va sottolineata l'importanza della realizzazione di un menù realizzato in modo tale da massimizzare il profitto (*menu placement*), andando ad evidenziare e collocare in maniera ottimale alcune voci particolarmente redditizie, attraverso la combinazione di diverse caratteristiche grafiche e non (Kimes e Beard, 2013).

Di fronte a queste osservazioni relative alla distribuzione nella ristorazione (in entrambe le accezioni *place* e *placement*¹²), si rivela di fondamentale importanza la gestione efficace della durata del consumo (*duration management*), la quale costituisce una delle leve strategiche del Restaurant Revenue Management. Oltre a ciò, viene data particolare attenzione anche ad altri elementi essenziali all'interno del Restaurant Revenue Management, come la gestione capacità (*capacity management*), delle scorte (*inventory management*) e, nuovamente, del menù (*menu management*).

Prezzo

Le decisioni riguardanti il prezzo (*price*) vengono prese in riferimento non solo al valore percepito dal cliente, ma anche tenendo in considerazione i limiti posti dai costi affrontati dall'impresa, oltre all'influenza della concorrenza e, più in generale, dei mercati (Fiocca e Sebastiani, 2015).

Il prezzo rappresenta il terzo pilastro del Restaurant Revenue Management, come definito da Kimes e Beard (2013): discutendo di questa variabile, i due autori sottolineano l'importanza del concetto di elasticità e dell'utilizzo di strategie di psicologia dei prezzi nella ristorazione. Tenendo in considerazione i concetti di elasticità della domanda rispetto al prezzo e di elasticità incrociata, gli operatori della ristorazione possono prendere decisioni più mirate ed efficaci per quanto riguarda la determinazione dei prezzi da applicare.

In ottica di Restaurant Revenue Management, una più approfondita comprensione degli effetti che una variazione di prezzo può avere sulla domanda può aiutare i ristoratori nel determinare combinazioni di prodotti ottimali e più efficaci (sia nei menù nel senso tradizionale sia nella creazione di *bundle*, come menù a prezzo fisso). Per gli stessi scopi, l'operatore della ristorazione può decidere di mettere in atto delle strategie di *pricing* psicologico: in questo senso, non deve essere trascurata la percezione dei clienti nei riguardi del prezzo, in quanto è uno dei valori che influenzano la soddisfazione dei consumatori nel lungo periodo (Kimes e Beard, 2013).

¹² Mentre utilizzando *place* si intende il rendere disponibile al consumatore la possibilità di assicurarsi un posto a sedere nel ristorante, con *placement* si cerca di trovare la collocazione ottimale dei tavoli, dei clienti e del contenuto del menù, in modo tale da garantire il massimo ricavo possibile al ristorante e la migliore esperienza possibile al cliente.

La determinazione dei prezzi, siano essi orientati ai costi, alla domanda o alla concorrenza, è uno degli aspetti chiave del Revenue Management e costituisce una delle leve strategiche del Restaurant Revenue Management (Kimes, 2004a).

Promozione

La quarta variabile del marketing mix riguarda la promozione (*promotion*). Attraverso la comunicazione verso il mercato, l'impresa genera valore e fa sì che la propria offerta venga conosciuta e apprezzata. La comunicazione di marketing è formata da un insieme di strumenti che compongono il mix promozionale, all'interno del quale si possono trovare: pubblicità, promozione delle vendite, strumenti di comunicazione istituzionale e di relazioni esterne (come sponsorizzazioni), le vendite dirette (*personal selling*) e la comunicazione di marketing interattiva, tramite social media, direct mail, web advertising, ecc. (Fiocca e Sebastiani, 2015).

Prendendo in considerazione gli strumenti del mix promozionale appena citati, Kimes e Beard (2013) si concentrano sulla promozione delle vendite al consumatore nel Restaurant Revenue Management: questo tipo di attività promozionali¹³ sono mirate all'incremento delle vendite agendo sulla dimensione comportamentale del cliente e possono servire ad aumentare i livelli di fidelizzazione, incrementare la percezione di valore, sollecitare la prova di un prodotto, incentivare l'acquisto di quantità maggiori rispetto a quelle abituali, sostenere una marca o prodotti in difficoltà (Fiocca e Sebastiani, 2015).

In questo senso, Kimes e Beard (2013) riportano che la maggior parte delle imprese della ristorazione offrono promozioni rivolte ai consumatori finali, con il fine di stimolare e incrementare la domanda in periodi di bassa stagione. I due autori sottolineano il fatto che spesso questo tipo di decisioni non sono frutto di un'analisi attenta, spiegando come l'adozione di un sistema di Restaurant Revenue Management possa permettere agli operatori di identificare periodi ideali nei quali realizzare promozioni e di fornire gli strumenti adatti per decidere quali e come utilizzarle (valutandone le performance).

¹³ Per essere efficaci, questo tipo di iniziative devono essere limitate nel tempo: la temporaneità aumenta l'*appeal* in quanto costituisce una novità e, se vengono prolungate per un periodo troppo esteso, le promozioni perdono di efficacia in quanto viene meno l'incentivo per il consumatore (Fiocca e Sebastiani, 2015).

Da questo punto di vista, una buona gestione delle relazioni con i clienti (*customer relationship management*¹⁴) diventa fondamentale per pianificare e implementare promozioni più mirate. La promozione non deve esaurirsi nei rapporti con i clienti, in quanto essa implica anche un'analisi interna riguardante, per esempio, quali piatti inserire nei menù e quali voci devono essere suggerite dal personale ai clienti: ciò si lega alle precedenti affermazioni relative al *menu placement*, alla determinazione dei prezzi e alla gestione e formazione del personale (Kimes e Beard, 2013).

Persone

Come accennato all'inizio, sebbene le variabili del marketing mix siano quattro, Kimes e Beard (2013) nella loro analisi inseriscono, come quinto pilastro del Restaurant Revenue Management, anche le persone (*people*).

I due autori affermano che la realizzazione un sistema di Restaurant Revenue Management porterebbe a vantaggi dal punti di vista del personale del locale in quanto, oltre a fornire strumenti per formare uno staff più competente e compiere decisioni più attente per quanto riguarda i loro ruoli, fornirebbe anche parametri più precisi per valutarne le performance.

Nell'ottica del Restaurant Revenue Management, le decisioni riguardanti il personale dovrebbero essere programmati in base al periodo: una gestione non efficace potrebbe portare a situazioni in cui si è a corto di personale (non sfruttando a pieno le possibilità di profitto) o in cui, al contrario, si è in abbondanza di personale (andando incontro a costi non necessari).

Dal punto di vista della formazione dello staff, invece, diventa essenziale riuscire ad ottenere feedback costruttivi dai clienti. La formazione del personale viene fatta basandosi su dati provenienti non solo dal CRM ma anche, per esempio, relativi alla durata del pasto e all'importo medio delle transazioni (*average check*, il "conto medio"): confrontando questi due parametri, si possono ottenere informazioni sui camerieri che riescono a servire più velocemente i tavoli a scapito del conto o chi, invece, riesce ad ottenere un conto più alto della media a scapito di una durata più lunga del pasto.

¹⁴ Indica la gestione delle relazioni con i clienti: le ICT hanno modificato questa disciplina, permettendo una più approfondita e completa comprensione dei bisogni e del comportamento dei consumatori (Ravenna e Pandolfi, 2010).

Questo tipo di analisi non serve al ristorante solamente per prendere decisioni riguardanti la formazione del personale, ma anche per ottenere informazioni importanti in riferimento all'impatto che tali scelte hanno sulla soddisfazione dei clienti.

Infine, si possono utilizzare queste analisi per stabilire quali siano le voci del menù più apprezzate e vendute, in modo tale da dare indicazioni al personale di sala su quali piatti suggerire per incrementare il conto medio senza andare ad intaccare la durata del pasto o la soddisfazione dei clienti (Kimes e Beard, 2013).

2.3. La gestione della durata del pasto

Precedentemente è stato fatto riferimento a quelle che sono le due leve strategiche del Restaurant Revenue Management: la gestione della durata del pasto (*duration management*) e la gestione dei prezzi (*price management*) (Kimes, 2004a).

Come già evidenziato, la ristorazione possiede le caratteristiche necessarie per l'applicazione del Revenue Management, la cui buona riuscita dipende dal controllo della domanda (Modica, 2009). È proprio attraverso la gestione della durata del pasto e dei prezzi che gli operatori della ristorazione possono controllare la domanda e, di conseguenza, anche i ricavi.

Sebbene i casi in cui i ristoranti decidono di applicare il Restaurant Revenue Management siano limitati (Kimes, 2004a), l'utilizzo delle leve strategiche sopracitate, mirate al controllo della domanda, è necessario per migliorare il RevPASH, l'indicatore di performance¹⁵ più importante nel Revenue Management della ristorazione (Modica, 2009). Come verrà spiegato, la gestione della durata del pasto e la gestione dei prezzi influenzano e vengono a loro volta influenzate da altri elementi che un operatore della ristorazione non deve trascurare in ottica di Restaurant Revenue Management, come la gestione dell'inventario, del menù e della capacità.

L'imprevedibilità della durata del pasto è una delle caratteristiche del settore della ristorazione. Uno degli aspetti fondamentali del Restaurant Revenue Management deve essere, dunque, quello di aumentare il controllo del ristoratore sul periodo di tempo in cui i clienti occupano i posti a sedere (Kimes, 2004a).

Al fine di comprendere in che modo l'operatore della ristorazione può controllare la domanda attraverso la gestione della durata del pasto, è utile conoscere quali sono le varie

¹⁵ Grazie agli indicatori di performance è possibile esprimere numericamente l'andamento aziendale: sono alla base di una strategia di Revenue Management (Ravenna e Pandolfi, 2010).

fasi che costituiscono il processo di erogazione del servizio e consumo nella ristorazione. La Figura 2.1 riassume questo processo, dalla fase di arrivo del cliente fino a quella della sua partenza.

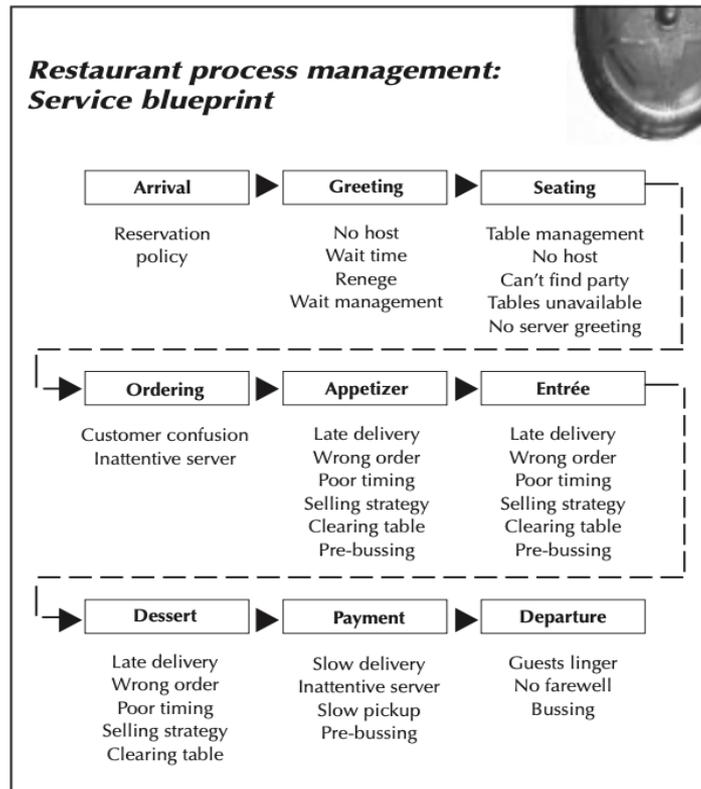


Figura 2.1: questa figura propone un riassunto delle varie fasi che compongono il servizio nella ristorazione, comprendendo anche quelli che sono dei possibili problemi o punto focali che influenzano la durata del pasto (Withiam, 2001).

Le fasi rappresentate dalla Figura 2.1 sono: arrivo dei clienti, saluti di benvenuto, accompagnamento al tavolo, ordinazione, aperitivo o antipasto, portate principali, dessert, pagamento e la fase finale in cui il cliente abbandona il tavolo e la struttura. Insieme a queste fasi, vengono indicate alcune problematiche che possono sorgere durante il processo e che possono modificare la durata del pasto, allungandola o riducendola. Per esempio, nei periodi con maggiore afflusso, il personale potrebbe essere troppo impegnato e potrebbero trascurare gli ospiti nelle prime fasi di benvenuto e accompagnamento al tavolo, oppure, a causa di un menù troppo complesso o realizzato in maniera non adeguata, i clienti potrebbero rimanere confusi o richiedere più tempo per ordinare.

Riuscire a gestire in maniera efficiente questi elementi incide sulla capacità del manager del ristorante di controllare la domanda e, dunque, sulla buona riuscita dell'applicazione

di una strategia di Revenue Management (Withiam, 2001). Infatti, il tempo più o meno lungo in cui un tavolo viene occupato incide sulle possibilità di quel tavolo di essere occupato da altri clienti e ciò va a pesare sulla performance del ristorante e, di conseguenza, sulle sue possibilità di profitto (Modica, 2009).

Al fine dunque di migliorare la gestione della durata del pasto, l'operatore della ristorazione può ridurre l'incertezza legata sia all'arrivo dei clienti (*uncertainty of arrival*) che all'effettiva durata del consumo del pasto, in cui occupano posto a sedere (*uncertainty of duration*), o ridurre il tempo di rotazione dei tavoli, ovvero tra i pasti di clienti diversi (Kimes, 2004a).

Nel già citato articolo del 1998 di Kimes et al. vengono riassunti quelli che sono i metodi più utilizzati dai ristoratori per ridurre l'incertezza di arrivo dei clienti e di durata del pasto (Figura 2.2). In questo schema vengono prese in considerazione misure relative alla dimensione interna ed esterna del ristorante, quindi quelle inerenti all'organizzazione e alla gestione interna e quelle in cui è presente il coinvolgimento, più o meno diretto, del cliente.

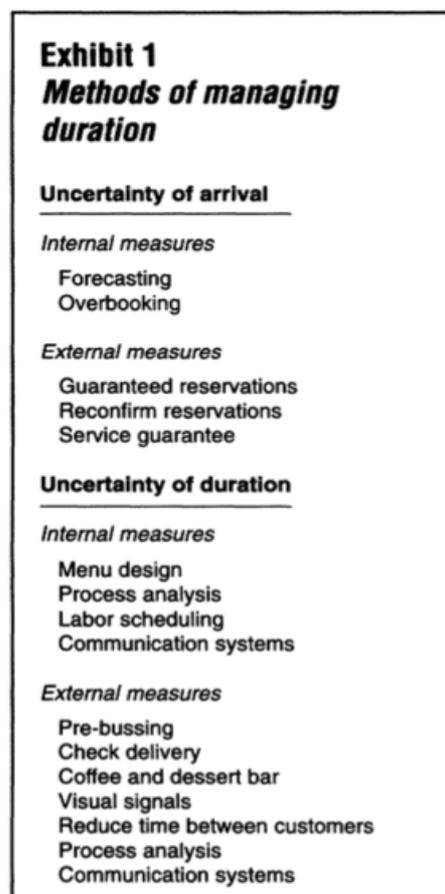


Figura 2.2: metodi a disposizione dell'operatore della ristorazione per controllare la durata del pasto e ridurre l'incertezza di arrivo dei clienti e di durata (Kimes et al., 1998).

Per quanto riguarda la riduzione dell'incertezza legata all'arrivo, nella dimensione interna viene data importanza all'utilizzo di tecniche tradizionali del Revenue Management, come il *forecasting* e l'*overbooking*, mentre nella dimensione esterna assume più rilevanza la necessità di confermare la prenotazione del cliente attraverso meccanismi come la richiesta di garanzie o la riconferma per telefono.

Per ridurre l'incertezza della durata del pasto, invece, il manager del ristorante può decidere di prendere in considerazione misure interne (migliorando il processo attraverso cui viene erogato il servizio, la programmazione degli orari di lavoro, la progettazione dei menù e i sistemi di comunicazione) ed esterne (attraverso il *pre-bussing*¹⁶, fornendo segnali visivi che lascino intendere ai clienti quanto tempo è passato, dedicando, se possibile, la preparazione dei dessert e dei caffè al bar, rendendo più veloce la consegna del conto, migliorando il processo attraverso cui viene erogato il servizio oltre che ai sistemi di comunicazione e riducendo il tempo di rotazione dei tavoli).

Questi metodi di gestione della durata proposti da Kimes et al. (1998) sono stati ripresi e riproposti successivamente (Kimes, 2004a) con lievi modifiche. In quest'ultima versione, tra le misure interne atte a ridurre l'incertezza di arrivo, si dà rilevanza alla necessità di adottare politiche di prenotazione più efficienti e di migliorare la gestione degli arrivi e dei tavoli. Tra quelle esterne, invece, viene aggiunta la pratica del deposito come garanzia. Le misure interne ed esterne volte, invece, a rendere meno imprevedibile la durata del pasto dei clienti non riportano variazioni particolarmente rilevanti rispetto alla versione del 1998 (Kimes, 2004a).

Prendendo in considerazione questo elenco di misure, si può dire che uno degli obiettivi del manager del ristorante deve essere, dunque, quello di fare in modo che i propri clienti arrivino nell'orario della prenotazione e che occupino il tavolo per un periodo di tempo che si può definire "standard" (Withiam, 2001), che non vada ad incidere negativamente sia sulle possibilità di profitto del ristoratore sia sull'esperienza del consumatore.

¹⁶ *Bussing* è un verbo inglese utilizzato principalmente in Nord America che in italiano può essere tradotto in "sparecchiare": è l'azione di rimuovere i piatti sporchi dai tavoli di un ristorante («*to remove dirty dishes from the tables in a restaurant*», vedi www.macmillandictionary.com/dictionary/british/bus_2?q=bussing). Il *pre-bussing* può essere dunque definito come il porre attenzione ai tavoli dei clienti cercando piatti vuoti o posizionati a lato: è l'azione preparatoria allo sparecchiare, la quale viene compiuta anche con la collaborazione dei clienti (vedi careertrend.com/how-4423353-bus-tables-.html).

2.3.1. La riduzione dell'incertezza di arrivo

Esaminando più approfonditamente quanto detto, si può affermare che la chiave per ridurre l'incertezza di arrivo dei clienti è cercare di avere informazioni precise sull'orario e sul volume di arrivi. Nell'ottica del Restaurant Revenue Management, ciò è fondamentale per realizzare previsioni utili poi a sviluppare politiche più efficienti di prenotazione e di gestione per quanto riguarda i clienti *walk-in* e i tavoli (Kimes, 2004a). La possibilità e le modalità di prenotazione si delinea quindi come uno degli elementi fondamentali per ridurre l'incertezza di arrivo dei clienti, la quale influenza direttamente la durata del pasto. In questo senso, si può fare una distinzione tra i ristoranti che permettono ai clienti di prenotare uno o più tavoli e quelli che invece non danno tale possibilità.

Secondo Kimes (2004a), ai ristoranti converrebbe adottare, in linea generale, una politica in cui non si accettano prenotazioni (*no-reservation policy*)¹⁷, sebbene essi dovranno essere capaci e abili nel prevedere quanti clienti arriveranno e quando. Al contrario, Gregorash (2016) propone uno studio in cui si osserva come i clienti che hanno prenotato siano inclini a spendere di più rispetto ai clienti *walk-in*, sottolineando comunque l'importanza per il ristoratore di trovare una politica che possa bilanciare le esigenze sia del ristorante (massimizzare i ricavi) sia dei clienti (avere un'esperienza soddisfacente). Nel caso in cui il ristorante decida di permettere ai clienti di prenotare, dovrà affrontare problemi come *no-show*, *short-show* e *late-show*.

Andando ad analizzare nuovamente le misure interne per ridurre l'incertezza di arrivo (Figura 2.2), viene indicato l'*overbooking*. Nonostante siano presenti in letteratura dei modelli utili a determinare il limite di *overbooking* ottimale per un ristorante (Tse e Poon, 2017), il suo utilizzo non è diffuso nella ristorazione quanto negli altri settori in cui opera il Revenue Management. L'*overbooking* rappresenta comunque uno degli strumenti a disposizione del ristoratore per contrastare i clienti *no-show*, anche se la maggior parte preferisce aspettare un certo lasso di tempo per poi rendere disponibile il tavolo ai clienti *walk-in*. Per evitare situazioni di *no-show* i ristoratori possono anche adottare misure esterne, come richiedere depositi o la carta di credito¹⁸ come garanzie per la

¹⁷ Per alcuni ristoranti, specialmente quelli di lusso, questa scelta non esiste, in quanto il cliente si aspetta di poter prenotare un tavolo: in questo caso, è una scelta determinata dal mercato (Kimes, 2004a).

¹⁸ Solitamente, negli hotel, viene addebitato il costo di una notte ai clienti *no-show*: ciò non avviene, però, nei ristoranti, in quanto non è possibile prevedere quanto il cliente avrebbe speso per il pasto e, di conseguenza, non si può definire una penale da addebitare. Una soluzione utilizzata da alcune strutture è

prenotazione: in alcuni ristoranti ciò viene fatto in occasioni particolari (come possono essere le festività) oppure in locali più raffinati in cui è difficile prenotare un posto. Inoltre, i ristoranti possono anche chiedere, per via telefonica, ai clienti di confermare la propria prenotazione: ciò fornisce anche una più valida previsione del numero di clienti che intende rispettare la prenotazione.

Per quanto riguarda i *late-show*,¹⁹ una tattica efficace può essere quella di determinare e comunicare un lasso di tempo oltre l'orario di prenotazione, nel caso in cui il cliente non sia ancora arrivato, in cui il ristorante terrà da parte il tavolo prima di renderlo disponibile ad altri clienti. In questo tipo di tattica la comunicazione al cliente svolge un ruolo essenziale, in quanto la sua buona riuscita può portare a vantaggi in termini di riduzione di *late-show* e, in generale, di capacità inutilizzata.

Un altro problema che può rendere più difficile la gestione della durata del pasto è la situazione di *short-show*²⁰ (qui intesa come l'arrivo del cliente all'orario della prenotazione ma con una durata del pasto molto inferiore allo standard). Può accadere, infatti, che il cliente tenga fede alla prenotazione ma che occupi il tavolo per poco tempo o che non consumi un pasto "completo" (ordinando solamente un antipasto, per esempio) e poi lasci libero il proprio posto. Questo è un problema che si riscontra anche nel settore alberghiero: infatti, alcuni hotel hanno introdotto delle penali che vengono addebitate agli ospiti che soggiornano nella struttura per meno tempo rispetto a quanto specificato nella prenotazione. Teoricamente anche i ristoranti potrebbero applicare una politica simile (magari attraverso il meccanismo della garanzia attraverso carta di credito), ma in pratica essa verrebbe vista negativamente dai clienti. Un'altra tattica che viene utilizzata negli hotel e che potrebbe risultare efficace a questo fine può essere quella di effettuare una previsione, basata su dati storici, della quantità percentuale di clienti *short-show* e, di conseguenza, di calcolare un limite di *overbooking* (Kimes, 2004a).

stata quella di addebitare ai clienti *no-show* una penale per persona, quindi in base alla dimensione del gruppo di clienti (Kimes, 2004a).

¹⁹ Si intende la situazione in cui i clienti sono in ritardo rispetto all'orario di prenotazione: in tal caso, il loro tavolo verrà comunque messo da parte per un certo periodo di tempo. Se i clienti non saranno ancora arrivati, essi rientreranno nella definizione di *no-show*: il tavolo verrà quindi considerato libero e potrà essere assegnato ad altri clienti (Kimes, 2008a).

²⁰ Per *short-show* si intende la situazione in cui il cliente arriva nell'orario indicato nella prenotazione ma rimane per un periodo inferiore a quanto specificato nella stessa prenotazione, nel caso degli hotel, o molto inferiore alla durata media del pasto, come accade nei ristoranti (Kimes, 2004a). Sebbene questa definizione sia più o meno condivisa sia nel settore alberghiero che in quello della ristorazione, Kimes (2008a) ne propone una alternativa e diversa, nella quale si intende la situazione in cui il gruppo di clienti arriva al ristorante con meno persone di quante specificate nella prenotazione.

Se il manager del ristorante dovesse decidere, contrariamente a quanto appena visto, di non permettere ai clienti di poter prenotare un tavolo, diventa essenziale il riuscire a prevedere la quantità (non solo dal punto di vista del volume totale ma anche della composizione dei gruppi) e l'orario di arrivo dei clienti *walk-in*.

Il *forecasting* diventa quindi lo strumento principale a disposizione del ristoratore, il quale può anche servirsi di metodi non troppo sofisticati basati sull'analisi di dati storici. Non essendoci un sistema di prenotazioni, la totalità della domanda sarà di tipo *walk-in*: la gestione degli arrivi deve essere dunque affidata a figure competenti e con esperienza, in grado, come detto, non solo di prevedere quanti clienti arriveranno (e quando) ma anche quale potrebbe essere la composizione dei gruppi. Di conseguenza, il ristorante dovrà adottare una politica riguardante l'ordine in cui far accomodare i propri clienti al tavolo.

Molti ristoranti adottano una politica "*first-come, first-served*" la quale prevede che vengano fatti accomodare e serviti per primi chi arriva prima al ristorante: ciò, però, può avere effetti negativi, come nel caso in cui il primo gruppo ad arrivare sia una coppia di clienti e il tavolo disponibile ha quattro o sei posti a sedere (risultando nella perdita di un potenziale ricavo).

Per rimediare a ciò, alcuni ristoranti hanno adottato una politica simile ma leggermente diversa a quella appena descritta, facendo accomodare i clienti che sono arrivati per primi al primo tavolo disponibile con numero di posti a sedere uguale alla dimensione del gruppo (*first-come, first-served at the next right-size table*): ciononostante, sebbene sia una soluzione logica e che permetterebbe di evitare eventuali inefficienze nell'uso della capacità, potrebbe essere vista negativamente e criticata dai consumatori.

Kimes (2004a), inoltre, consiglia di fornire ai clienti *walk-in* indicazioni precise sul tempo di attesa, in quanto il sottostimare o il sovrastimare questo valore potrebbe incidere sulla soddisfazione del cliente.

Assume rilevanza dunque il saper creare un mix di tavoli ottimale (*optimal table mix*), ovvero predisporre i tavoli (dal punto di vista della capacità, dei posti a sedere) in modo tale che si avvicinino il più possibile alla dimensione dei gruppi di clienti del ristorante. Un mix non ottimale si verifica quando, per esempio, la maggior parte della domanda è costituita da singoli clienti o coppie e il ristorante possiede solamente tavoli con quattro posti a sedere: ciò incide negativamente sulle potenzialità di ricavi del ristorante. Un mix di tavoli ottimale permetterebbe di sfruttare questo tipo di opportunità, oltre che

velocizzare la rotazione dei tavoli. Al fine di determinare quale potrebbe essere il mix di tavoli ottimale per il ristorante, l'operatore dovrebbe stabilire la composizione della domanda e, di conseguenza, modificare la dimensione dei tavoli e la collocazione dei posti a sedere.

Riprendendo l'esempio appena citato, il ristoratore dovrebbe disporre i tavoli in modo tale che la maggior parte abbia due posti a sedere (per far accomodare la maggior parte della clientela, che si è detto essere principalmente composta da clienti singoli e coppie) e che la restante parte abbia quattro o più posti a sedere (per eventuali gruppi più numerosi).

Questo esempio è significativo per mostrare la rilevanza che ha l'ottimizzazione del mix di tavoli nel ristorante, la quale porta a vantaggi non solo dal punto di vista dei ricavi, che come Kimes (2004a) afferma possono crescere anche del 35%, ma anche in termini di minimizzazione dei tempi di attesa per i clienti e, di conseguenza, della soddisfazione degli stessi. Non bisogna però trascurare alcuni lati importanti: la determinazione di un mix ottimale di tavoli può portare a modifiche significative dal punto di vista del personale e dei processi interni (un aumento della capacità può richiedere l'assunzione di più personale di sala e potrebbe aumentare il carico di lavoro in cucina). Inoltre, il nuovo mix di tavoli dovrebbe essere rivisto regolarmente in base al periodo (la variabilità della domanda nel tempo è, infatti, una delle caratteristiche del settore della ristorazione): la combinabilità e la possibilità di modificare la configurazione dei tavoli sono due caratteristiche che assumono dunque notevole rilevanza, specialmente in ristoranti di dimensioni più modeste (Kimes, 2004a).

2.3.2. La riduzione dell'incertezza della durata

L'idea che un ristorante venda un prodotto che ha non solo caratteristiche tangibili (il pasto) ma anche intangibili (il tempo in cui viene occupato il posto a sedere) non è diffusa. Per esempio, mentre negli hotel gli ospiti che vogliono soggiornare più di quanto previsto (che sia solo per qualche ora, come nel caso delle penalità per i *late check-out*, o per qualche notte in più) devono pagare il tempo extra in cui hanno occupato la camera, i clienti dei ristoranti non si aspettano di dover pagare per aver occupato il tavolo per più tempo del previsto.

Generalmente, una volta che il cliente si siede al proprio tavolo, tende a pensare che quel tavolo sia suo per tutto il tempo che vuole: questo ragionamento potrebbe essere

giustificato dal pagamento del coperto (se il ristorante lo prevede), il quale legittima questa convinzione (Kimes et al., 1998). Il manager della ristorazione deve dunque essere capace di prevedere la durata del consumo del pasto, in quanto è questa la variabile da cui dipende il numero di tavoli disponibili.

Oltre all'incertezza dell'arrivo dei clienti, anche la riduzione dell'incertezza legata alla durata del pasto si pone, dunque, come uno degli obiettivi del Restaurant Revenue Management: per esempio, una riduzione della durata del pasto può portare ad un significativo aumento delle entrate nei periodi con più domanda, poiché si riuscirebbe ad aumentare la rotazione dei tavoli e il numero di clienti serviti.

Un maggiore controllo sulla durata del pasto andrebbe a beneficiare sia i ristoranti che permettono ai propri clienti di prenotare (potendo scegliere quali prenotazioni accettare) sia i ristoranti che decidono di adottare una *no-reservation policy* (potendo fornire tempi di attesa più precisi ai propri clienti in coda). La riduzione dell'incertezza relativa alla durata del pasto presenta, comunque, alcuni problemi.

In primo luogo, è importante sottolineare il fatto che non è possibile stabilire con precisione la durata del pasto di ogni cliente o gruppo di clienti, ma è possibile fare una stima.

Oltre a ciò, una delle questioni più complicate e difficili da prevedere riguarda la reazione dei clienti di fronte alle misure messe in atto per aumentare il controllo sulla durata del pasto (Kimes, 2004a). Infatti, se i clienti percepiscono che il pasto sia durato troppo, ciò potrebbe avere un impatto negativo sul loro livello di soddisfazione, portandoli ad avere dubbi sulla qualità del servizio (Kimes et al., 2002). Al contrario, se pensano che il pasto sia stato troppo breve, potrebbero sentirsi spinti a liberare il tavolo. Entrambi i casi potrebbero portare allo stesso scenario: quello in cui i clienti decidono di non ritornare più nel ristorante.

Infine, la stima della durata del pasto dipende da una serie di variabili che potrebbero risultare difficili da rilevare, come il tipo di ristorante, il motivo che spinge i clienti ad andarci o le caratteristiche socio-demografiche della domanda (Kimes, 2004a). Per esempio, Kimes e Noone (2005) hanno osservato che le aspettative dei consumatori riguardanti la durata del pasto sembrano variare in base alla nazionalità e alla cultura.

In questo senso, è utile riprendere la figura 2.2, in cui si elencano le misure interne ed esterne atte a ridurre l'incertezza legata alla durata del pasto: mentre le prime si sviluppano attorno all'idea di ridurre il tempo di consumo e renderlo più prevedibile, le

seconde cercano di incentivare i clienti a lasciare il tavolo anche se non sono pronti a lasciare il locale, cercando di indirizzarli verso altre parti del locale, come il bar (Kimes et al., 1998).

La prima delle misure interne riguarda una migliore progettazione dei menù: in ottica di RRM, i menù possono essere realizzati tenendo in considerazione i tempi legati alla preparazione e al consumo dei piatti e in base a quanto essi contribuiscono ad un aumento del RevPASH.

In secondo luogo, viene indicata come misura interna il miglioramento del processo di erogazione del servizio: in questo caso risulta essere fondamentale osservare attentamente le varie fasi del servizio e individuare aree e punti critici specifici in cui agire (che non si esauriscono in quelli indicati nella Figura 2.1). Ciò deve essere fatto senza danneggiare l'esperienza del cliente, mettendo in atto misure che migliorino e rendano più veloci le fasi precedenti e successive al pasto (Kimes, 2004a). Infatti, i clienti sono più inclini ad accettare, o possono anche non notare, riduzioni di tempo all'inizio e alla fine del pasto, nelle fasi definite *pre-process* (dall'arrivo dei clienti nel locale fino alla consegna della prima portata) e *post-process* (dalla richiesta del conto fino a quando i clienti non lasciano il ristorante). Se il manager del ristorante riesce a rendere più veloci queste fasi è possibile ridurre la durata del pasto e aumentare allo stesso tempo la soddisfazione dei consumatori, in quanto queste coincidono con i momenti del pasto sui quali i clienti cercano di soffermarsi il meno possibile (Kimes e Noone, 2005).

Un'altra misura, che risulta essere forse una conseguenza delle prime due, riguarda una migliore progettazione degli orari di lavoro e delle modifiche riguardanti il personale. La modifica dei menù (e di conseguenza del processo di preparazione dei piatti) e del processo di erogazione del servizio può portare il manager del ristorante a dover compiere decisioni relative un aumento o una riduzione del personale o alla scelta di modificarne l'organizzazione interna e migliorarne la formazione. Infine, l'ultima misura interna riguarda i meccanismi di comunicazione, non solo tra i vari settori del ristorante, ma anche tra il personale della stessa area. Una migliore comunicazione interna garantisce un maggiore controllo sulla durata del pasto: in questo senso, alcuni ristoranti hanno deciso di adottare dispositivi tecnologici come cuffie, palmari e sistemi di gestione dei tavoli (Kimes, 2004a).

Le misure esterne cercano di segnalare, in maniera più o meno implicita, ai clienti che devono lasciare il tavolo. La maggior parte dei ristoranti cerca di fare ciò sparcchiando il

tavolo (*pre-bussing* e *bussing*), portando il conto al tavolo o chiedendo se vogliono che venga chiamato il parcheggiatore (se presente) o un taxi. Inoltre, dedicare al bar la preparazione delle voci che di solito vengono chieste a fine pasto (come caffè, dessert e superalcolici). Un'altra misura esterna include la possibilità di collocare degli orologi in punti strategici del locale in maniera tale da permettere ai clienti di visualizzare l'ora (Kimes, 2004a). Anche in questo caso, tra le misure esterne vengono citate l'analisi del processo di erogazione del servizio e l'implementazione di sistemi di comunicazione più efficaci (Kimes et al., 1998).

Tra le misure esterne volte alla riduzione dell'incertezza riguardante la durata del pasto vi è anche la riduzione del tempo di cambio (*changeover time*), ovvero il tempo che passa da quando un cliente lascia un tavolo a quando questo stesso tavolo viene occupato nuovamente. La riduzione dei tempi di *changeover* permette di incrementare la capacità e i ricavi in ottica di Revenue Management: questa è una tattica che per esempio viene utilizzata abitualmente nell'industria del trasporto aereo (Kimes, 2004a).

Il *changeover time* è dunque un fattore significativo da prendere in considerazione quando ci si concentra sulla durata del servizio: esso è dunque la quantità di tempo che passa tra i diversi utilizzi di clienti diversi, mentre gli aerei vengono puliti e sottoposti a manutenzione o, nel nostro caso, mentre i tavoli vengono sparecchiati e riparati (Withiam, 2001).

Le azioni che i manager dei ristoranti possono mettere in atto per minimizzare il *changeover time* sono numerose: prima di tutto, dovrebbero riuscire a coordinare il lavoro del personale addetto a sparecchiare e apparecchiare i tavoli (anche attraverso il *pre-bussing*). L'obiettivo è quello di far sì che, quando i clienti si alzeranno dal tavolo, rimarranno meno piatti, posate, tovaglioli e bicchieri possibili in modo tale da rendere disponibile il tavolo al prossimo cliente nel minor tempo possibile. La comunicazione all'interno del personale del ristorante è quindi un elemento fondamentale: in questo senso, si può ricorrere all'utilizzo di dispositivi tecnologici (come è stato già visto) anche se non sono sempre necessari. Al fine di rendere più efficiente il processo di pulizia e apparecchiamento dei tavoli, il manager del ristorante deve analizzarne le varie fasi e mettere in atto qualsiasi tipo di azione che possa aiutare a minimizzare il *changeover time*. Per esempio, si può organizzare e preparare (cercando di prevedere quanti clienti arriveranno) la linea in modo tale da avere prontamente a disposizione tutto ciò che serve

per apparecchiare velocemente un tavolo e renderlo disponibile nel minor tempo possibile (Kimes, 2004a).

2.4. La gestione dei prezzi

Come è stato detto in precedenza, la gestione dei prezzi (*price management*) è la seconda leva strategica del Restaurant Revenue Management. Al fine dunque di massimizzare il *revenue* è necessario non solo gestire la durata del pasto, garantendo dunque che il cliente arrivi all'orario indicato e che occupi il posto a sedere per un lasso di tempo che non incida sulle possibilità di profitto, ma anche gestire i prezzi in maniera tale da far pagare al cliente il prezzo (più alto possibile) che ritiene equo per il servizio ricevuto (Withiam, 2001). Le due leve strategiche sono strettamente correlate, in quanto il loro corretto utilizzo è alla base dell'efficacia del Restaurant Revenue Management (Modica, 2009).

Nei sistemi di Revenue Management tradizionali esistono diverse strategie di *pricing*, le quali si differenziano in base al riferimento su cui poi si basano i prezzi: prezzi orientati al costo (*cost-based pricing*), prezzi orientati alla concorrenza (*competitive pricing*) e prezzi orientati alla domanda (*demand-based pricing*). Generalmente, le imprese nei settori in cui viene utilizzato il Revenue Management tendono ad adottare metodi di *pricing* orientati alla domanda in modo tale da soddisfare più segmenti, come viene fatto nel settore alberghiero o del trasporto aereo (Kimes, 2004a).

Il successo di una strategia di Revenue Management nella ristorazione dipende dalla corretta determinazione dei prezzi da assegnare alle voci del menù, tenendo in considerazione l'unicità del ristorante (Rassing, 2006) e adottando un punto di vista olistico che includa i vari fattori che possono influenzare il prezzo (Davis et al., 2008).

2.4.1. Prezzi orientati al costo (cost-based pricing)

La maggior parte dei ristoranti tende ad utilizzare i costi come riferimento durante il processo di determinazione dei prezzi (Kimes, 2004a).

Il *cost-based pricing* è molto comune in quanto risulta essere di facile applicazione (Ravenna e Pandolfi, 2010). Generalmente, viene calcolato il costo di ogni voce del menù²¹

²¹ Nel calcolare il costo di una voce del menù non bisogna solamente tenere in considerazione il costo delle quantità di materie prime utilizzate, ma anche altri elementi che concorrono alla determinazione del costo del piatto. Per questo, si distinguono tra costi diretti (tra i quali i costi degli ingredienti, le grammature e la resa) e costi indiretti (tra cui la quantità di lavoro, i tempi di lavoro e le probabilità di rimanenza). Tenendo in considerazione i costi diretti e indiretti è possibile dunque calcolare il costo che ha ogni voce del menù (Donegani et al., 2006).

al quale viene applicato un moltiplicatore (che si aggira intorno a 3 o 4): il risultato è il costo della voce del menù (Kimes et al., 2012). Da quanto detto si evince dunque che il costo del piatto costituisce circa il 25-30% dell'importo del prezzo che verrà pagato dal consumatore finale. Questo tipo di calcolo si rifà alla *building cost rate* utilizzata in ambito alberghiero. Per esempio, ipotizzando un piatto con un costo di 4€, questa metodologia di calcolo può essere applicata così:

$$\text{Costo della voce del menù} \times 3 \text{ o } 4 = \text{Prezzo di vendita}$$

$$4\text{€} \times 3 = 12\text{€}$$

Fierro (2006) esamina diverse varianti di questo metodo *cost-based* per determinare i prezzi di vendita, proponendo: un moltiplicatore basato sui costi degli ingredienti, un moltiplicatore basato solo sul costo dell'ingrediente principale e una variante in cui si considerano sempre i costi dell'ingrediente principale, ma a questo si aggiunge un costo fisso (una media dei costi aggiuntivi da prendere in considerazione, come spezie, guarnizioni, ecc.) prima di applicarvi un moltiplicatore.

Questo tipo di prezzo *cost-based* viene solitamente consigliato come punto di partenza per poi sviluppare un sistema di prezzi più strutturato (Kimes et al., 2012). Questo tipo di *pricing*, in cui viene applicato un moltiplicatore al costo del piatto, viene tendenzialmente utilizzato in situazioni in cui ci sono pochi costi aggiuntivi e in cui non è necessario adottare strategie di prezzo troppo elaborate per ottenere il ritorno desiderato (Davis et al., 2008).

In maniera simile, il manager del ristorante può decidere di non applicare al costo del piatto un valore fisso, ma bensì di applicare un ricarico diverso (*mark-up*) a seconda della voce del menù. Per esempio, applicando un diverso *mark-up* alle voci del menù si può cercare di indirizzare la scelta dei clienti verso alcune voci e riuscire ad aumentare il profitto (Davis et al., 2008). Il *mark-up* rappresenta il guadagno che l'impresa intende ottenere da ogni unità di prodotto o servizio venduta (Ravenna e Pandolfi, 2010). In sintesi, invece di assegnare un unico ricarico fisso ad ogni voce del menù, i ristoratori possono applicare una strategia di prezzi orientata ai costi più dinamica (Kimes et al., 2012).

Per esempio, ipotizzando tre voci di un menù con tre costi diversi (piatto 1 = 3€; piatto 2 = 7 €; piatto 3 = 9€), un ristoratore può anche applicare tre *mark-up* diversi:

Costo voce del menù + *mark up* = Prezzo

Prezzo piatto 1 = 3€ + 70% = 5.1€ → 5€

Prezzo piatto 2 = 7€ + 50% = 10.50€

Prezzo piatto 3 = 9€ + 30% = 11.7€ → 12€

Un altro sistema di prezzi basato sui costi che può essere adottato dal ristorante implica il calcolo del punto di pareggio (*break-even point*) tra i costi totali (ottenuti dalla somma di costi fissi e costi variabili) e i ricavi previsti (Davis et al., 2008). Il *break-even point* indica, dunque, quale sarà la quantità di prodotto o servizio da vendere (al prezzo indicato) al fine di coprire i costi totali legati alla produzione e all'erogazione dello stesso. Una volta trovato il punto di *break-even*, si può risalire a un prezzo medio di vendita osservando il rapporto tra ricavi e volume di unità vendute necessari per ottenere il punto di pareggio (Ravenna e Pandolfi, 2010). Grazie alla *break-even analysis* è possibile avere un riferimento sulla quantità di coperti e sul prezzo a cui affidarsi per arrivare almeno a coprire i costi: ulteriori vendite dopo quel volume porteranno all'ottenimento di profitto. Un esempio di come la *break-even analysis* può essere rappresentata graficamente è fornito dalla Figura 2.3, in cui il punto di *break-even* indica il volume totale delle vendite (60000€) e di coperti (4000) necessari per garantire la copertura dei costi totali.

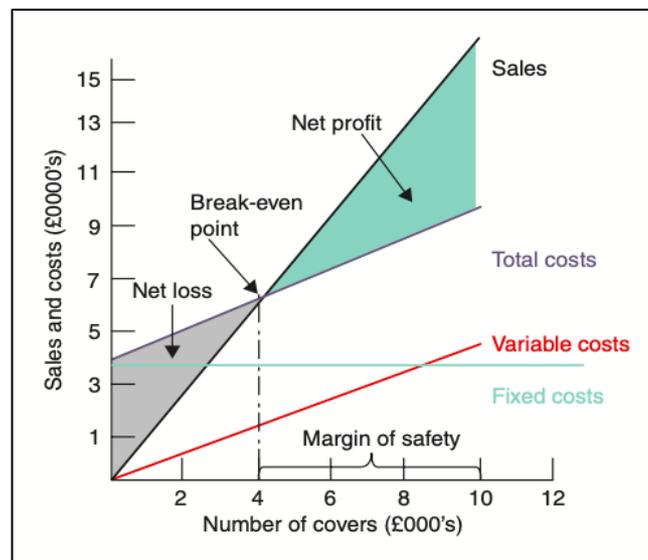


Figura 2.3: rappresentazione grafica della *break-even analysis* in un ristorante (Davis et al., 2008).

Il prezzo che si ottiene dal rapporto tra volume di vendite e coperti ($60000\text{€} / 4000 = 15\text{€}$) indica la tariffa media che si deve applicare per ottenere il punto di pareggio (Davis et al., 2008).

Questo modello si basa comunque su quella che è una stima del volume delle vendite (Ravenna e Pandolfi, 2010) e su alcune condizioni: il prezzo di vendita deve rimanere costante; la tariffa è unica, dunque solo un prodotto è venduto (in un ristorante ciò può accadere con un menù fisso); i costi fissi e variabili rimangono costanti (Davis et al., 2008). Sebbene attraverso questa strategia non sia possibile determinare con precisione i prezzi di diverse voci di un menù, essa può rivelarsi utile a fini gestionali, fornendo indicazioni sulle performance del ristorante (Davis et al., 2008; Ravenna e Pandolfi, 2010).

Le strategie di prezzo *cost-based* presentano dei lati negativi che non devono essere sottovalutati dai manager dei ristoranti che intendono implementare il Restaurant Revenue Management.

Infatti, sebbene questo modello si distingue per la sua facilità di calcolo, non tiene in considerazione la domanda e la WTP dei consumatori. Il rischio è quello di far pagare ai consumatori un prezzo inferiore rispetto a quello che sarebbero disposti a pagare (Kimes et al., 2012). In termini microeconomici, si può dire che il produttore (il ristoratore in questo caso) non riesce a cogliere tutte le opportunità di profitto in quanto il prezzo p che impone non considera le caratteristiche e la WTP della domanda, non riuscendo dunque a intercettare parte del surplus del consumatore (Krugman et al., 2005).

Inoltre, un sistema di prezzi basato sui costi potrebbe portare all'illusione di un potenziale profitto: nei casi in cui la domanda sia bassa o i costi fissi siano troppo alti, il *mark-up* che viene applicato al costo delle singole voci del menù produce profittabilità solo in apparenza.

Allo stesso modo di quanto detto a proposito della domanda, inoltre, i prezzi *cost-based* non tengono in considerazione le strategie messe in atto dalla concorrenza.

Un ultimo aspetto da considerare riguarda le difficoltà pratiche che possono sussistere nel tenere traccia dei costi e, se necessario, nel cambiare i prezzi nel menù data la dinamicità che contraddistingue il settore della ristorazione, non solo dal punto di vista della variabilità della domanda ma anche dell'offerta, per esempio nelle situazioni in cui il ristoratore decide di cambiare il menù a seconda di particolari ingredienti di stagione (Kimes et al., 2012).

2.4.2. Prezzi orientati alla concorrenza (*competitive pricing*)

Alcuni ristoranti possono decidere di impostare i propri prezzi prendendo come riferimento la concorrenza (*competitive pricing*). Questa strategia prevede la

configurazione del proprio sistema di prezzi in relazione alla concorrenza: un ristorante può dunque decidere di essere più o meno caro rispetto ai *competitors* o anche di posizionarsi sullo stesso livello (Kimes et al., 2012).

Per evitare di finire fuori mercato, il ristorante può decidere di adottare prezzi simili a quelli della concorrenza, in modo tale da mettere i propri prodotti sullo stesso piano qualitativo: questo metodo è detto del *following pricing*, o “del prezzo guida” (Liccardi, 2008).

Il *competitive pricing* viene utilizzato soprattutto nei settori alberghiero e del trasporto aereo (Kimes, 2004a) e può risultare particolarmente efficace nel momento di apertura o di entrata in un mercato, ovvero situazioni in cui si hanno poche informazioni riguardanti domanda e concorrenza (Ravenna e Pandolfi, 2010). Nel breve termine, il *competitive pricing* può portare a risultati economici soddisfacenti, ma, nel lungo periodo, può avere come esito una guerra dei prezzi²² tra i vari operatori del settore (Davis et al., 2008). Infatti, come suggeriscono Ravenna e Pandolfi (2010), questa situazione coinvolge soprattutto i mercati in cui i consumatori non percepiscono le differenze tra i prodotti e in cui, dunque, il prezzo è la variabile più importante su cui far leva.

Determinare i prezzi avendo come riferimento i *competitors* può essere una strategia di successo, cercando di proporre una tariffa né troppo eccessiva né al troppo al ribasso (Ravenna e Pandolfi, 2010), ma non bisogna sottovalutare il fatto che il ristorante rischia di essere troppo dipendente dalle azioni della concorrenza. Questa strategia si basa infatti sul presupposto che i *competitors* abbiano impostato correttamente i propri prezzi: se questa supposizione dovesse rivelarsi errata, il sistema di prezzi adottato potrebbe non favorire ma danneggiare la performance del ristorante (Kimes, 2004a).

2.4.3. Prezzi orientati alla domanda (*demand-based pricing*)

Le imprese che operano nei settori “tradizionali” del Revenue Management tendono ad adottare strategie di prezzo basate sull’andamento e sulle caratteristiche della domanda (Heo, 2013). Infatti, è stato dimostrato come questa tipologia di *pricing* possa portare a vantaggi in termini di profitto. L’efficacia di queste strategie di prezzo dipendono dalla presenza di diversi segmenti della domanda (Chiang et al., 2007): si può dunque

²² Una guerra dei prezzi (*price war*) può essere definita come una situazione in cui le diverse imprese abbassano i rispettivi prezzi al fine di attirare più clienti («*a situation in which businesses compete to attract customers by making their prices lower*», vedi www.macmillandictionary.com/dictionary/british/price-war).

affermare che la chiave di una strategia di Revenue Management di successo consiste nell'offrire prezzi diversi a seconda dei vari segmenti a cui ci si rivolge (Kimes, 2004a).

I ristoranti possono decidere fissare i prezzi delle voci dei propri menù basandosi sull'elasticità della domanda rispetto al prezzo. Come scrivono Kimes et al. (2012), questa pratica è usata particolarmente nelle grandi catene: se le vendite di un certo piatto non calano particolarmente dopo una variazione di prezzo, tale piatto è ritenuto essere anelastico mentre, nel caso contrario, esso è ritenuto elastico. Un esempio di quanto appena detto si individua nei *fast food*, un settore in cui la domanda è molto sensibile alle variazioni di prezzo (Davis et al., 2008).

In maniera generale, Kimes (2004a) afferma che il *demand-based pricing* si basa sul saper rispondere alle diverse caratteristiche della domanda, più specificatamente analizzando come reagiscono i consumatori alle variazioni di prezzo.

Heo (2013) cita due delle strategie di prezzo orientate alla domanda comunemente utilizzate nel Revenue Management. La prima consiste nel far pagare prezzi più alti ai segmenti anelastici durante periodi in cui la domanda è particolarmente alta. La seconda prevede di cercare di stimolare le vendite offrendo prezzi scontati ai segmenti della domanda più elastici durante periodi in cui la domanda è bassa. Queste strategie *demand-based* si basano dunque nell'imporre prezzi più alti durante periodi in cui la domanda è alta e prezzi più bassi in periodi in cui la domanda è bassa (Kimes, 2004a).

Riassumendo, nei periodi in cui la domanda è particolarmente alta, si può decidere di alzare i prezzi (*peak-load pricing*) per incrementare il profitto e l'efficienza: dato l'aumento della domanda e la capacità limitata, i costi marginali²³ saranno più alti e, imponendo prezzi più alti, sarà possibile gestire la domanda e allocare la capacità in maniera più efficiente (Heide et al., 2008).

Mentre questa strategia viene largamente utilizzata nei settori di Revenue Management "tradizionali" e viene accettata dai consumatori, nella ristorazione l'applicazione del *demand-based pricing* deve essere fatta più attentamente.

Come riporta la Tabella 2.1 vista in precedenza, una delle differenze tra il settore della ristorazione e quelli di Revenue Management "tradizionali" riguarda la *service capacity*, che può essere definita come il volume di servizi che un'impresa può erogare dato un certo periodo di tempo (nel caso del ristorante, il numero totale di tavoli che possono

²³ Il costo marginale di un'attività è il costo addizionale di un'unità prodotta in più (Krugman et al., 2005).

essere serviti in un periodo di riferimento). Come è stato visto, la durata del pasto non è prevedibile e ciò comporta che nella ristorazione la *service capacity* sia più elastica rispetto ad altri settori, come quello alberghiero o del trasporto aereo. È questo il punto su cui devono concentrarsi i manager dei ristoranti se intendono determinare i propri prezzi in base alla domanda.

Il *demand-based pricing* si basa sulle diverse percezioni che i consumatori hanno del servizio, il quale ha disponibilità limitata: il fatto che i ristoranti siano caratterizzati da una più elastica *service capacity* porta la maggior parte dei consumatori a giudicare negativamente le strutture che utilizzano la domanda come riferimento per i propri prezzi. Per esempio, se un ristorante decide di assegnare allo stesso menù prezzi più alti il weekend perché nel fine settimana la domanda è più alta, questa strategia può essere giudicata come ingiusta perché i consumatori non percepiscono alcun valore aggiunto al servizio.

Si può dunque affermare che generalmente non è ben vista la pratica di alzare i prezzi in base solamente all'andamento della domanda e, soprattutto, senza dare alla differenza di prezzo una giustificazione in termini di valore aggiunto. In questo senso, il ristoratore può decidere di agire offrendo piatti diversi o gli stessi piatti ma con caratteristiche diverse (con un contorno speciale, per esempio) o sviluppando menù diversi a seconda della domanda. Le differenze di prezzo possono essere giustificate e accettate più facilmente se il grado di somiglianza tra le due offerte è basso (Heo, 2013).

Le differenze di prezzo a cui si è appena fatto riferimento possono essere spiegate attraverso l'utilizzo di *rate fences* (o "recinzioni tariffarie"), ovvero di regole su cui un'impresa si basa per decidere chi riceverà quale prezzo e usate per differenziare i vari prodotti. Le *rate fences* permettono all'impresa di poter proporre prezzi diversi per prodotti diversi rivolti a segmenti diversi: saranno gli stessi consumatori a scegliere quale prodotto acquistare in base alla propria WTP (Kimes e Wirtz, 2003a).

Le *rate fences* vengono utilizzate anche dai settori "tradizionali" del Revenue Management e possono essere di tipo fisico (come può essere la dimensione della stanza di un hotel o la posizione del posto a sedere in aereo) o non-fisico (per esempio, gli sconti in base all'età o prezzi più o meno alti in base a quando viene fatto l'acquisto).

Nel loro articolo, Kimes e Wirtz (2003a) individuano quelle che sono alcune delle *rate fences* che possono essere utilizzate nel Restaurant Revenue Management. Mentre le differenze di prezzo che vengono presentate sotto forma di coupons, in base al diverso

orario della giornata (es. *happy hour*) o differenziando pranzo e cena sono generalmente accettate dai consumatori, lo stesso non avviene quando i ristoratori decidono di applicare tariffe diverse a seconda del giorno della settimana (imponendo prezzi più alti al weekend) o a seconda del tavolo (applicando un supplemento nel caso in cui dal tavolo si possa godere, per esempio, di una bella vista o che abbia caratteristiche che lo rendono particolarmente desiderato).

Ravenna e Pandolfi (2010) riassumono i tre tipi di *rate fences* individuabili nella ristorazione: in base al tempo (es. differenza tra weekend e giorni infrasettimanali), di tipo fisico (es. in base a particolari caratteristiche del tavolo) o a disponibilità controllata (es. offerte speciali).

Le *rate fences* si prefigurano come un elemento fondamentale per applicare discriminazioni di prezzo. Grazie ad esse, un'impresa può applicare prezzi diversi a segmenti diversi basandosi sul livello di informazione che essa possiede riguardo la WTP dei consumatori (Heide et al., 2008). Riprendendo i tre gradi di discriminazione di prezzo, si può dire che un manager di un ristorante può decidere di applicare una discriminazione di secondo o di terzo grado, a seconda delle condizioni. Per esempio, per quanto riguarda la segmentazione indiretta (secondo grado), come è stato detto precedentemente, il ristoratore può giustificare la differenza di prezzo tra pranzo e cena proponendo lo stesso menù ma dotandolo di caratteristiche diverse che lo rendono differenziato agli occhi dei *buyers*. Il ristoratore può anche decidere di applicare una segmentazione diretta (terzo grado), offrendo prezzi differenziati a seconda del segmento, come nel caso del menù per bambini.

Un esempio di discriminazione di secondo grado utilizzato abbastanza frequentemente nella ristorazione è il *bundling*, ovvero la pratica di associare più prodotti e venderli assieme come se fosse un unico insieme di beni²⁴. Questa è una pratica comunemente utilizzata nei *fast food*, in cui viene offerto un *bundle* di prodotti che altrimenti verrebbero venduti separatamente.

²⁴ Il *bundling* può essere applicato in due modalità diverse: *mixed bundling* (o "misto") o *pure bundling* (o "puro"). Con il *mixed bundle* il consumatore può scegliere di comprare l'insieme di prodotti sotto forma di "pacchetto" o di acquistarli separatamente, come singoli prodotti. Con il *pure bundle* i prodotti sono offerti solamente congiuntamente, come "pacchetto". Nei ristoranti si tende ad utilizzare più frequentemente la prima forma, quella del *bundle* "misto" (Schwartz e Cohen, 1999).

Il *blundling* è particolarmente efficace quando si presentano le seguenti condizioni: si possono attuare economie di scala²⁵; si possono attuare economie di scopo²⁶; i consumatori apprezzano la semplificazione del processo decisionale che il *bundle* offre e i benefici che traggono dall'acquistare un insieme di prodotti; i costi marginali per la produzione del *bundle* sono bassi; i costi di acquisizione del cliente²⁷ sono alti (Heide et al., 2008). Una delle caratteristiche del *bundle* è che esso viene generalmente proposto con un prezzo inferiore rispetto alla somma dei prezzi delle voci del menù, che costituiscono il *bundle*, vendute separatamente (Kimes et al., 2012).

Uno degli esempi più utili per intuire le potenzialità del *bundling* nella ristorazione prevede il confronto tra il proporre un menù fisso (un *bundle*) o un menù à la carte (in cui le voci del menù sono presentate separatamente). Se i prodotti vengono venduti separatamente (con il menù à la carte), il prezzo totale dei piatti che il cliente vorrebbe provare potrebbe superare la sua WTP: così facendo, il ristoratore non riesce ad acquisire parte del surplus del consumatore, perdendo dunque un potenziale profitto. Se i prodotti vengono invece venduti in un *bundle*, cioè attraverso un menù fisso (a prezzo più basso rispetto alla somma dei prezzi dei piatti venduti à la carte), ciò permetterebbe al cliente di provare i piatti che desidera e al ristoratore di acquisire la maggior parte o la totalità del surplus del consumatore, aumentando i profitti.

Kimes (2004a) afferma che un'altra forma del *demand-based pricing* è il *menu engineering*, ovvero l'approccio orientato al marketing in cui il menù viene studiato e valutato dal punto di vista del suo contenuto, della sua progettazione e della sua profittabilità (Davis et al., 2008). In ottica di *menu engineering*, le voci del menù vengono classificate in quattro categorie (*stars, plowhorses, puzzles, dogs*) in base alla loro popolarità (cioè il volume delle vendite) e profittabilità (cioè il margine di contribuzione, ovvero la differenza tra il prezzo di vendita e il costo del piatto). I ristoranti che adottano questa strategia riescono dunque ad avere una panoramica di quelle che sono le voci del menù più o meno apprezzate e quali portano più o meno profitto e riescono, di conseguenza, a variare i propri prezzi in modo tale da migliorare la propria performance (Kimes, 2004a).

²⁵ Nelle economie di scala il costo medio totale di un prodotto diminuisce all'aumentare della produzione nel lungo periodo (Krugman et al., 2005).

²⁶ Nelle economie di scopo è possibile risparmiare nei costi di produzione vendendo congiuntamente prodotti differenti (Goodwin et al., 2008).

²⁷ Il costo di acquisizione del cliente (*customer acquisition cost*) è il costo totale (che comprende dunque anche le spese per il marketing, la ricerca, ecc.) per convincere un cliente ad acquistare un prodotto o un servizio (vedi searchcustomerexperience.techtarget.com/definition/customer-acquisition-cost).

2.4.4. Pricing psicologico

Come in altri settori, anche nella ristorazione bisogna includere la componente psicologica quando si parla di *pricing*, con particolare riguardo a come, modificando la presentazione dei prezzi nel menù, è possibile influenzare il comportamento d'acquisto del cliente (Kimes et al., 2012).

Una delle tecniche che possono essere utilizzate in questo senso è il *bundling*: come è stato visto, offrire un *bundle* di molteplici piatti potrebbe portare ad un incremento del profitto che non si potrebbe avere vendendo i prodotti separatamente. Come spiegano Kimes et al. (2012), un *bundle* ben progettato potrebbe inoltre includere un prodotto che i consumatori solitamente non scelgono (come un dessert, ad esempio) e portare ad un incremento delle vendite per quella voce.

Il *bundling* viene comunemente presentato nei ristoranti sotto forma di menù fisso (includendo più portate ad un unico prezzo) o come menù *all you can eat* (il cliente può ordinare tutte le pietanze dal menù quante volte desidera ad un prezzo fisso). Questa pratica permette, inoltre, di nascondere il prezzo delle singole voci del menù: in questo modo, attraverso i *bundle* i ristoranti possono decidere di abbassare i prezzi in periodi in cui vi è poca domanda senza offrire esplicitamente degli sconti (Kimes et al., 2012).

Spesso i ristoranti utilizzano anche il *decoy pricing* (o "effetto esca") per incrementare le vendite di alcune voci del menù, rendendole più attraenti agli occhi dei consumatori. L'applicazione del *decoy pricing*, come è stato visto, prevede che vengano proposti uno o più prodotti di qualità decisamente inferiore (o poco superiore) a prezzo leggermente più basso (o molto più alto) in modo tale che fungano da "esca" per indirizzare la scelta dei consumatori su altri prodotti target. Per esempio, un ristorante può decidere di introdurre nella propria carta dei vini una bottiglia con un prezzo particolarmente alto in modo tale da incentivare le vendite degli altri vini: lo scopo non è vendere la bottiglia con il prezzo più alto, in quanto il suo ruolo è quello di "esca" per far sembrare più conveniente l'acquisto degli altri vini (Kimes et al., 2012).

Un esempio interessante di *decoy pricing* può essere individuato nel *bundling*. Come affermato da Schwartz e Cohen (1999), nei casi di *mixed bundling* si crea un involontario effetto *decoy*: manipolando i prezzi delle singole componenti che compongono il *bundle* è possibile aumentare il prezzo di riserva dei clienti e, di conseguenza, anche i profitti del ristorante. Se le voci del menù che compongono il *mixed bundle* hanno prezzi abbastanza

alti, si innesta un effetto *decoy* che induce i consumatori ad aumentare la propria WTP nei confronti del *bundle*.

I ristoranti, come altre imprese in altri settori, possono offrire sconti e promozioni per stimolare le vendite in periodi in cui la domanda è bassa. Il ristorante deve assicurarsi di sviluppare sconti e promozioni adatte ai segmenti a cui intende rivolgersi. In questo senso, come è stato visto, è fondamentale l'utilizzo corretto delle *rate fences*, di cui gli esempi più famosi riguardano l'età (es. menù per bambini), certi giorni della settimana (es. giorni infrasettimanali), certi pasti in particolare (es. pranzo) e certe ore del giorno (es. *happy hour*).

È essenziale che i consumatori non percepiscano le *rate fences* come ingiuste, in quanto ciò comporterebbe una minore soddisfazione dei clienti. Per esempio, i clienti tendono a percepire come giuste le situazioni in cui i ristoranti comunicano di offrire esplicitamente sconti e promozioni durante la settimana per poi tornare alle tariffe regolari al weekend. Nel caso contrario, ovvero quando il ristorante comunica che i prezzi nel weekend sono più alti rispetto alle tariffe regolari applicate durante la settimana, il cliente potrebbe rimanere insoddisfatto e potrebbe decidere di non ritornare (Kimes et al., 2012).

Come è stato detto precedentemente, anche il *menu engineering* ha un ruolo rilevante all'interno del discorso *pricing*. Nel loro studio, Wansink et al. (2001) affermano che una descrizione più o meno dettagliata delle voci del menù può influenzare il comportamento d'acquisto del cliente e le sue valutazioni riguardo alla qualità e al valore dei prodotti. Gli autori riportano che il volume delle vendite e la soddisfazione che trae il cliente possono essere incrementate da una descrizione più estesa del prodotto (le quali però devono rifletterne il livello di qualità, per evitare di non soddisfare le aspettative del consumatore).

Anche come viene mostrato il prezzo ha valenza dal punto di vista psicologico. Per esempio, le aspettative del cliente possono essere influenzate se si sceglie di presentare il prezzo con un numero pari o dispari o con un numero tondo o con i decimali come cifra finale (*odd-even pricing*). Le ultime cifre del prezzo possono dunque avere un'influenza sulle aspettative del cliente riguardo al menù e al ristorante: mentre nei *fast food* i consumatori percepiscono un maggiore orientamento al valore quando i prezzi terminano per 9, nei ristoranti più prestigiosi questo avviene con i prezzi che terminano con 0 (Kimes et al., 2012).

La percezione del prezzo può dunque essere messa in relazione con le aspettative del cliente riguardo alla qualità. Come evidenziato da Kim e Jang (2013), infatti, un'etichetta di prezzo particolarmente alta può innescare un effetto placebo nel cliente e influenzare la sua percezione riguardante la qualità complessiva del servizio.

Sono stati inoltre compiuti studi sull'influenza che potrebbero avere i diversi formati attraverso cui viene presentata la valuta all'interno del menù. Yang et al. (2009) hanno condotto uno studio testando le diverse reazioni dei clienti, dal punto di vista del loro comportamento d'acquisto, di fronte a tre diversi modi con cui viene solitamente presentata la valuta: in formato numerico, con i decimali e il simbolo della valuta (00.00\$), in formato numerico (.00) e con il prezzo scritto non in formato numerico ma in parole (*zero dollars*). Sebbene la manipolazione di questo elemento non influenzi la spesa totale del cliente come altri fattori che sono stati visti (come la durata del pasto, per esempio), è stata riscontrata un'interessante differenza in termini di spesa tra i clienti a cui è stato presentato il prezzo con la valuta in formato diverso. Gli autori hanno notato, infatti, che i clienti a cui è stato presentato il prezzo solamente in formato numerico hanno speso significativamente di più rispetto ai clienti con il menù con il simbolo della valuta o con il prezzo scritto in parole.

Anche la collocazione degli elementi all'interno del menù ha un ruolo importante, in quanto un corretto posizionamento permette di attirare l'attenzione dei clienti verso certe voci e di renderle più facili da ricordare. Per esempio, gli elementi in sconto possono essere evidenziati o inquadrati all'interno di *box* e posizionati in aree dove il cliente pone maggiore attenzione, come l'inizio e la fine dell'elenco (Kimes et al., 2012).

Un'ulteriore strategia di *pricing* psicologico da tenere in considerazione nel settore della ristorazione riguarda il *price anchoring*. Kimes (2004a) affronta quest'argomento utilizzando la locuzione *reference price* al posto di *anchor*, sottolineando come esso possa stabilirsi in base al prezzo pagato dal cliente l'ultima volta, dal prezzo che paga più frequentemente per quel prodotto, da quanto gli altri consumatori hanno detto di aver pagato per prodotti simili o dal prezzo di mercato. Kimes sottolinea l'importanza di questo elemento in quanto esso ha una forte incidenza sulla percezione di correttezza del cliente. Infatti, se il ristorante dovesse decidere di adottare prezzi scontati in periodi di bassa domanda, questi potrebbero diventare i *reference prices* del cliente, che riterrà ingiuste le tariffe quando torneranno al livello regolare. In più, il cliente potrebbe pensare

che il ristorante abbia deciso di alzare i prezzi solamente per avere maggiori profitti e senza aggiungere valore per il consumatore.

2.5. Altri elementi essenziali: la gestione del menù, della capacità e dell'inventario

La gestione della durata (*duration management*) e la gestione dei prezzi (*price management*) si prefigurano dunque come le due leve strategiche del Restaurant Revenue Management. Ciononostante, esistono altri elementi che il ristoratore deve considerare attentamente e che possono andare ad incidere sulla performance aziendale: la gestione del menù, della capacità e dell'inventario. Infatti, come è stato visto nei paragrafi precedenti, questi tre elementi vengono più volte citati nelle considerazioni riguardanti il Restaurant Revenue Management.

La gestione del menù, della capacità e dell'inventario sono dunque degli argomenti trasversali che interessano le riflessioni già fatte circa la gestione della durata e del prezzo e che, proprio per questo motivo, meritano un ulteriore approfondimento.

2.5.1. Menu management e menu engineering

È stato visto come la gestione del menù (*menu management*) copra un ruolo di assoluta importanza sia in ottica di gestione della durata che di gestione dei prezzi. Infatti, la più o meno corretta progettazione e realizzazione del menù incide sul tempo di preparazione e di consumo dei pasti, andando dunque ad influenzare la performance del ristorante (Kimes, 2004a). Esso è lo strumento chiave di marketing e di vendita a disposizione del ristoratore (Davis et al., 2008). Inoltre, il menù può essere analizzato e progettato in modo tale da massimizzare il profitto, scegliendo le voci più redditizie e collocandole in punti strategici all'interno del menù (Kimes e Beard, 2013).

La pianificazione del menù deve tenere in considerazione dunque gli interessi di marketing del ristorante, i suoi limiti fisici e di budget e i desideri e i bisogni del cliente (Lattin et al., 1993). Oltre a ciò, per i clienti il menù rappresenta l'unico mezzo su cui fare affidamento per conoscere l'offerta del ristorante e per scegliere quale prodotto consumare (Rassing, 2006): il menù deve creare un'immagine nella mente del cliente che ne rappresenti i segni distintivi, cercando di produrre un input che venga percepito positivamente dal consumatore (Liccardi, 2008).

Tutte queste considerazioni confluiscono all'interno del *menu engineering*, le cui origini vengono fatte risalire ai lavori di Kasavana e Smith (1982). Precedentemente è stata data la definizione di *menu engineering* che Davis et al. (2008) propongono ma, facendo riferimento alle parole degli autori che l'hanno ideato, esso può essere definito come una metodologia che analizza la popolarità e il margine di contribuzione delle singole voci del menù, assegnando a ciascuna di esse un'etichetta, allo scopo di pianificare future attività relative al marketing e alla gestione del ristorante.

Il *menu engineering* prevede dunque un'analisi della popolarità e della profittabilità degli elementi che compongono un menù: per fare ciò, il manager di un ristorante deve essere a conoscenza il costo, il prezzo di vendita e le quantità vendute (in un certo periodo di tempo) di ogni voce del menù (Schmidgall R. S., 1997).

Secondo quest'analisi, un piatto può essere definito "popolare" se il suo tasso di vendite supera il 70% della popolarità media (ovvero, il numero totale di vendite all'interno di una categoria del menù diviso il numero totale delle voci che compongono quella categoria). Se invece questo tasso scende sotto il 70% della popolarità media della categoria allora esso viene considerato "non popolare" (LeBruto et al., 1995).

Ipotizzando, per esempio, che all'interno della categoria "antipasti" di un menù ci siano sei voci, un piatto risulterà quindi popolare se il suo *sales mix* (il numero di vendite di una voce del menù diviso il numero totale di vendite all'interno della categoria del menù) è pari o maggiore all'11.6% del numero totale delle vendite della categoria. Infatti, è possibile trovare il 70% della popolarità media (che stabilisce cioè quale voce è popolare e quale non lo è) in questo modo:

$$(100\% \div \text{Numero delle voci della categoria}) \times 70\% = \text{Popolarità media}$$

$$(100\% \div 6) \times 70\% = 11.6\%$$

Ipotizzando che un certo piatto (per esempio "antipasto di pesce") nella categoria "antipasti" sia stato venduto 130 volte su un totale della categoria di 500 vendite, questo significa che il suo *sales mix* è uguale a 26%, ben maggiore del valore soglia di popolarità media di 11.6%, e che dunque "antipasto di pesce" può essere definito "popolare". In questo modo, è possibile classificare le voci del menù in base alla loro popolarità, che potrà essere alta (*high*) o bassa (*low*).

La seconda dimensione presa in considerazione è il margine di contribuzione, che si ottiene sottraendo al prezzo di vendita il costo del piatto (ottenendo quindi il profitto lordo).

Per prima cosa è necessario trovare il margine di contribuzione medio degli elementi del menù all'interno della categoria presa in considerazione. Ciò è possibile calcolando il margine di contribuzione di ogni singola voce e moltiplicando tale valore per la quantità totale di unità vendute di quella particolare voce. Successivamente, si sommano tutti i margini di contribuzione delle voci, dividendo poi tale valore per il totale delle unità vendute di tutta la categoria: in questo modo si ottiene il margine di contribuzione medio. Le voci del menù il cui margine di contribuzione individuale è superiore a quello medio vengono etichettate come "alte" dal punto di vista della profittabilità. Quelle invece che hanno un margine di contribuzione individuale inferiore rispetto al valore medio vengono etichettate come "basse" (LeBruto et al., 1995).

Facendo riferimento all'esempio precedente, è possibile calcolare il margine di contribuzione del piatto "antipasto di pesce" e quello medio della categoria "antipasti" in questo modo (Tabella 2.4):

Nome del piatto	Quantità vendute	Prezzo di vendita	Costo del piatto	Margine di contribuzione	Margine di contribuzione totale	Profittabilità
Antipasto di pesce	130	15,00 €	9,00 €	6,00 €	780,00 €	Alta
Misto di affettati	70	13,00 €	9,00 €	4,00 €	280,00 €	Bassa
Crostini misti	50	9,00 €	3,00 €	6,00 €	300,00 €	Alta
Formaggi	100	11,00 €	6,00 €	5,00 €	500,00 €	Bassa
Antipasto di verdure	75	10,00 €	5,00 €	5,00 €	375,00 €	Bassa
Antipasto della casa	75	15,00 €	9,00 €	6,00 €	450,00 €	Alta
TOTALE	500				2685,00 €	

Tabella 2.4: esempio di come vengono classificate secondo la profittabilità le voci di un menù nel *menu engineering*.

$$\text{Prezzo di vendita} - \text{costo del piatto} = \text{Margine di contribuzione}$$

$$\text{Margine di contribuzione} \times \text{Quantità di unità vendute di una singola voce}$$

$$= \text{Margine di contribuzione totale (di una singola voce)}$$

$$\text{Somma dei margini di contribuzione totali} \div \text{Quantità totale di unità vendute} \\ = \text{Margine di contribuzione medio}$$

$$\text{Margine di contribuzione medio} = 2685\text{€} \div 500 = 5.37\text{€}$$

Queste classificazioni delle voci del menù in base alla loro popolarità e profittabilità confluiscono in un'ulteriore analisi in cui vengono messi in relazione i risultati finora osservati. Infatti, le voci del menù vengono classificate nuovamente in quattro categorie: *stars*, *plowhorses*, *puzzles*, *dogs*²⁸. Ognuna di queste quattro categorie si distingue in base al livello di popolarità (alta o bassa) o profittabilità (alta o bassa) individuato per ciascuna voce del menù (LeBruto et al., 1995). La Tabella 2.5 riassume come vengono classificate le voci del menù all'interno di queste quattro categorie:

PROFITABILITÀ	POPOLARITÀ	CATEGORIA
Alta	Alta	<i>Stars</i>
Alta	Bassa	<i>Puzzles</i>
Bassa	Alta	<i>Plowhorses</i>
Bassa	Bassa	<i>Dogs</i>

Tabella 2.5: classificazione delle voci del menù, in base alla loro profittabilità e popolarità, nelle quattro categorie individuate da Kasavana e Smith (tabella presa e tradotta da Schmidgall, 1997).

Ad ogni categoria vengono associate una serie di azioni per una gestione migliore del menù.

Si potrebbe, infatti, pensare di fare dei test per misurare l'elasticità della domanda rispetto al prezzo dei piatti nella categoria *stars*: in questo senso, si può pensare di alzare o abbassare il prezzo di vendita per aumentare i profitti.

Nel caso dei *plowhorses*, ovvero elementi molto popolari ma con un basso margine di contribuzione, si può pensare di alzare il prezzo finché non è uguale o supera il margine di contribuzione medio. Quest'operazione deve essere fatta osservando attentamente la reazione della domanda, in modo tale che la popolarità non cali sotto il valore soglia, declassando il piatto a "popolarità bassa". Se ciò non avviene, grazie all'aumento del

²⁸ In letteratura si fa riferimento a queste quattro categorie utilizzando la stessa nomenclatura (LeBruto et al. 1995; Schmidgall, 1997; Davis et al., 2008; Sandeep e Vinti, 2009) di Kasavana e Smith. È comunque possibile trovare queste quattro categorie nominate diversamente (anche se il significato di ognuna rimane lo stesso), come Heo (2013) che utilizza *workhorses* al posto di *plowhorses*, o Kimes (2004a) che utilizza *cash cows* al posto di *plowhorses* e *question marks* al posto di *puzzles*.

prezzo il piatto si ritroverebbe in una posizione in cui entrambi i parametri di popolarità e profittabilità sono alti.

Gli elementi *puzzles* sono le voci del menù poco popolari ma con un margine di contribuzione alto. In questo caso si può decidere di abbassare il prezzo (cercando di stimolare la domanda per questo prodotto), di evidenziare la voce nel menù in qualche modo o di aumentarne la popolarità attraverso altri sforzi di marketing.

Infine, i piatti *dogs* sono quelli con profittabilità e popolarità bassa. Le azioni da compiere riguardano la loro sostituzione nell'offerta del ristorante con piatti simili o la loro eliminazione dal menù (LeBruto et al., 1995).

Riprendendo l'esempio portato avanti finora, la Tabella 2.6 mostra come si può applicare la classificazione di Kasavana e Smith:

NOME DEL PIATTO	PROFITABILITÀ	POPOLARITÀ	CATEGORIA
Antipasto di pesce	Alta	Alta	<i>Stars</i>
Antipasto misto di affettati	Bassa	Alta	<i>Plowhorses</i>
Crostini misti	Alta	Alta	<i>Stars</i>
Formaggi	Bassa	Bassa	<i>Dogs</i>
Antipasto di verdure	Bassa	Alta	<i>Plowhorses</i>
Antipasto della casa	Alta	Bassa	<i>Puzzles</i>

Tabella 2.6: esempio di come si possono classificare le voci del menù secondo le categorie di Kasavana e Smith.

LeBruto et al. (1995) riprendono il lavoro di Kasavana e Smith aggiungendo il costo totale della manodopera (*labor cost*), considerando sia i costi fissi che variabili che lo compongono. In questo modo, le voci del menù vengono classificate come *high* o *low* (quindi come "alte" o "basse") in base al *labor cost*.

Si ottengono così quattro nuove categorie da aggiungersi a quelle già esistenti: *shining star* (alta profittabilità, alta popolarità, basso costo di manodopera), *brain teaser* (alta profittabilità, bassa popolarità, alto costo di manodopera), *tractor* (bassa profittabilità, alta popolarità, basso costo di manodopera), *ultimate dog* (bassa profittabilità, bassa popolarità, alto costo di manodopera). Nelle categorie già esistenti, invece, *stars* e *plowhorses* si caratterizzano per un alto *labor cost* mentre *puzzles* e *dogs* per un basso costo totale di manodopera (LeBruto et al., 1995).

che vengono utilizzate dal ristorante per creare e riflettere le aspettative del consumatore, ma esistono alcune accortezze che è giusto menzionare e che vanno a incidere sull'esperienza del cliente. Per esempio, il menù deve essere sempre pulito e facile da leggere e da capire, così da rendere più rapida e semplice la scelta del consumatore. Inoltre, come è stato visto, la lunghezza del menù (considerando sia le descrizioni dei pasti che il numero di voci) incide sul profitto e sulla soddisfazione del cliente. Anche la struttura del menù, intesa dal punto di vista della disposizione interna delle voci, è particolarmente importante (Davis et al., 2008).

Oltre alle tecniche messe in atto per cercare di indirizzare la scelta dei consumatori verso voci particolarmente redditizie, magari mettendole in alto o evidenziandole (Heo, 2013), negli ultimi anni è stato possibile studiare gli schemi di movimento dello sguardo (*gaze motion patterns*) durante la lettura di un menù attraverso la tecnologia di *eye-tracking*.

Yang (2012) ha condotto un esperimento con l'utilizzo di questa tecnologia osservando i movimenti dello sguardo di fronte ad un menù composto da due pagine. Ciò che emerge dal lavoro di Yang è che non sembrano esserci *sweet spots*, ovvero dei punti in cui una persona tende a guardare come prima cosa, come ultima o più frequentemente (come invece era solito pensare all'interno del settore della ristorazione). Sembrano invece esserci dei *sour spots*, ovvero punti in cui le persone sembrano non porre particolare attenzione.

Lo schema di movimento dello sguardo rilevato da Yang riprende quello della lettura di un libro, come mostra la Figura 2.4.

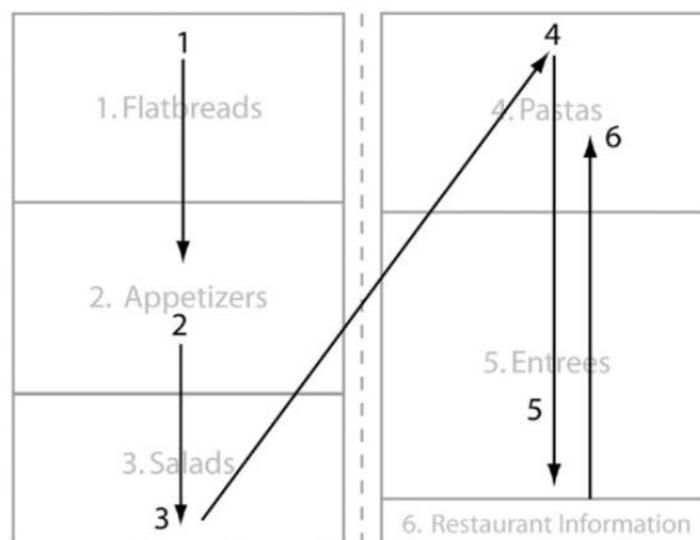


Figura 2.4: modello di movimento dello sguardo in un menù a due pagine (Yang, 2012).

2.5.2. Inventory management

La gestione dell'inventario (*inventory management*) richiede l'applicazione di precisi criteri che garantiscono la conservazione della qualità della merce (Liccardi, 2008) e una fornitura adeguata rispetto alle esigenze del ristorante (Davis et al., 2008). Lo stoccaggio dei prodotti prevede costi non solo legati alla merce (che se non viene utilizzata rappresenta un costo non recuperabile) ma anche al suo mantenimento (Schmidgall, 1997).

Al fine di stabilire una politica razionale di stoccaggio, in grado di garantire il miglior livello di servizio possibile minimizzando i costi, il ristoratore può decidere di affidarsi alla *ABC analysis*, la quale fornisce informazioni utili riguardo il livello di controllo da porre sulle varie categorie delle merci in magazzino. L'analisi ABC è un sistema di classificazione dei prodotti dell'inventario in tre categorie (A, B, C) in base al loro consumo annuale e costo. Il metodo da utilizzare è il seguente (Nadkarni e Ghewari, 2016):

1. Si stila una lista dei prodotti e si indica il loro consumo annuale (in unità);
2. Si indica il costo per unità di ogni prodotto della lista;
3. Si moltiplica il costo per unità di ogni prodotto con il consumo annuale dello stesso in modo da ottenere il costo totale per anno (il quale indica, appunto, l'utilizzo che si fa di un prodotto in un anno in termini di costo);
4. I prodotti vengono posti in ordine decrescente in base al loro costo totale annuale;
5. Viene riproposto in termini percentuali il costo totale annuo di ogni prodotto rispetto alla somma dei costi totali all'anno di tutti i prodotti e viene indicato anche in maniera cumulativa rispetto al totale;
6. Si separano i prodotti nelle categorie ABC;
7. I prodotti che contribuiscono in maniera cumulativa a circa il 70-75% del costo totale annuo appartengono alla categoria A; i prodotti che insieme a quelli della categoria A contribuiscono cumulativamente all'80-90% circa appartengono alla categoria B; i prodotti restanti rientrano nella categoria C.

Ogni categoria prevede una serie di linee guida e accorgimenti specifici che seguono le indicazioni che provengono dall'analisi. Mentre i prodotti della categoria A devono essere controllati e conservati scrupolosamente cercando di prevederne l'utilizzo e la quantità da tenere in magazzino, i prodotti della categoria B possono essere monitorati regolarmente senza particolare attenzione. I prodotti della categoria C hanno una

domanda molto bassa: il loro controllo può essere anche saltuario e si può decidere di aspettare che finiscano le riserve del prodotto per riordinarle nuovamente.

Grazie all'analisi ABC è possibile classificare i prodotti in magazzino in base ai loro costi e al loro utilizzo in modo tale da avere informazioni più precise per gestire in maniera più efficiente l'inventario (Nadkarni e Ghewari, 2016).

Se viene applicata correttamente, l'*ABC analysis* dovrebbe portare ad un risultato simile a quello proposto dall'esempio della Tabella 2.8.

PRODOTTO	CONSUMO ANNUALE (unità)	COSTO (per unità)	COSTO TOTALE ANNUO	% DEL COSTO TOTALE ANNUO	% CUMULATIVA	CATEGORIA
Prodotto 1	4800	20 €	96.000 €	47,0%	47,0%	A
Prodotto 7	5000	8 €	40.000 €	19,6%	66,6%	A
Prodotto 5	1800	11 €	19.800 €	9,7%	76,3%	A
Prodotto 9	1200	15 €	18.000 €	8,8%	85,2%	B
Prodotto 2	2000	5 €	10.000 €	4,9%	90,1%	B
Prodotto 8	500	12 €	6.000 €	2,9%	93,0%	C
Prodotto 4	800	7 €	5.600 €	2,7%	95,7%	C
Prodotto 6	300	16 €	4.800 €	2,4%	98,1%	C
Prodotto 3	300	9 €	2.700 €	1,3%	99,4%	C
Prodotto 10	300	4 €	1.200 €	0,6%	100,0%	C
TOTALE			204.100 €			

Tabella 2.8: esempio di applicazione del concetto di *ABC analysis*.

Una classificazione alternativa alla *ABC analysis* prende come criterio di selezione la deteriorabilità e il costo e inserisce un'ulteriore categoria. La classificazione inventariale ABCD, infatti, categorizza i prodotti dai più costosi e con un indice di deteriorabilità alto (categoria A, per esempio carne fresca e pesce fresco) a quelli a basso costo e di lunga conservabilità (categoria D, come spezie, farina e zucchero). La categoria B include prodotti costosi ma con un indice di deteriorabilità basso (come la carne congelata) e la categoria C comprende quei prodotti non costosi ma deteriorabili, come latte e uova (Fierro, 2006).

Un'ulteriore classificazione utile alla gestione dell'inventario è la *FSN analysis*, basata sulla frequenza di utilizzo dei prodotti. Le categorie in questo caso sono tre: F (*fast moving*), S (*slow moving*), N (*non-moving*). Vengono quindi classificati i prodotti avendo come

criterio il fatto se vengono utilizzati frequentemente (F), se vengono utilizzati spesso ma meno rispetto ai prodotti *fast moving* (S) e se vengono utilizzati raramente (N). Quest'analisi offre non solo indicazioni utili riguardo al controllo (più o meno frequente) nei confronti di alcune categorie di prodotti, ma spinge il ristoratore a riflettere su cosa fare dei prodotti *non-moving* (se per esempio decidere di tenerli e utilizzarli in qualche altro modo o di rimuoverli dal magazzino). Oltre a ciò, la *FSN analysis* è utile anche per quanto riguarda l'organizzazione fisica del magazzino, che dovrebbe essere organizzato in modo tale da rendere più accessibili i prodotti *fast moving* (Nadkarni e Ghewari, 2016). Esiste un indice che rivela l'efficienza della gestione dell'inventario mostrando quanto spesso viene utilizzato: *inventory turnover ratio* (rapporto di rotazione delle scorte). Questo indice può essere applicato separatamente per il cibo o le bevande (Schmidgall, 1997).

Il *food inventory turnover* riguarda dunque la rotazione delle scorte di cibo che può avvenire in un magazzino. Viene calcolato dividendo il costo del cibo sostenuto in un determinato periodo di riferimento per la media inventario, la quale è calcolata dividendo per due la somma del valore totale dell'inventario di inizio periodo e del valore totale di fine periodo (Fierro, 2006).

$$Food\ inventory\ turnover = \frac{\text{Costo del cibo in un determinato periodo}}{\text{Media inventario}}$$

$$\text{Media inventario} = \frac{\text{Valore inventario inizio periodo} + \text{Valore inventario fine periodo}}{2}$$

Per esempio, se il costo del cibo che ha sostenuto un ristorante, in un mese di 30 giorni, è di 8000€ e il valore dell'inventario a inizio e fine mese sono rispettivamente pari a 2500€ e 1500€, l'indice di *turnover* verrà calcolato così:

$$Food\ inventory\ turnover = \frac{8000€}{\frac{2500€ + 1500€}{2}} = \frac{8000€}{2000€} = 4$$

Il valore di *food inventory turnover* indica quante volte è avvenuta la rotazione delle scorte di cibo nel magazzino, quindi quante volte l'intero inventario del cibo è stato venduto e riempito nuovamente. Il risultato dell'esempio indica che il ristorante in questione ha

finito l'inventario, vendendo i propri prodotti, quattro volte, quindi circa una volta a settimana.

Un valore di *food inventory turnover* alto può significare che il ristorante è in grado di lavorare investendo relativamente poco nell'inventario (Schmidgall, 1997). Un valore troppo alto, invece, potrebbe indicare possibili problemi di esaurimento: il ristorante sta acquistando troppe poche scorte rispetto a quanto è necessario (Fierro, 2006). Un valore basso di *food inventory turnover* potrebbe suggerire che il ristorante sta investendo più del necessario (sia in termini di scorte che di mantenimento del magazzino). Generalmente, un ristorante *fast food* ha una rotazione delle scorte alimentari più frequente rispetto ad un ristorante più raffinato (Schmidgall, 1997).

Le stesse considerazioni possono essere fatte per le bevande utilizzando il *beverage inventory turnover*. Il rapporto della rotazione delle bevande si ottiene dividendo il costo delle bevande sostenuto in un certo periodo di tempo per la media dell'inventario, calcolata sommando il valore dell'inventario di inizio e fine periodo e dividendo il risultato per due (Schmidgall, 1997).

$$\text{Beverage inventory turnover} = \frac{\text{Costo delle bevande in un determinato periodo}}{\text{Media inventario}}$$
$$\text{Media inventario} = \frac{\text{Valore inventario inizio periodo} + \text{Valore inventario fine periodo}}{2}$$

Per esempio, prendendo come riferimento un anno (365 giorni) e ipotizzando un costo delle bevande di 28000€ e che il valore dell'inventario di inizio e fine periodo sia 7000€, il *beverage inventory turnover* verrà calcolato nel seguente modo:

$$\text{Beverage inventory turnover} = \frac{30000\text{€}}{\frac{7000\text{€} + 7000\text{€}}{2}} = \frac{30000\text{€}}{7000\text{€}} = 4.28$$

Il risultato dell'esempio indica che l'inventario delle bevande viene rifornito 4.28 volte all'anno, una volta ogni 85 giorni circa. I prodotti che fanno parte dell'inventario delle bevande non vengono esauriti tutti insieme e può essere che le scorte di alcune bevande finiscano prima di altre (Schmidgall, 1997).

2.5.3. Capacity management

La gestione della capacità (*capacity management*) è un elemento particolarmente importante da considerare in ottica di Restaurant Revenue Management.

In generale, si può dire che il controllo e la gestione della capacità hanno come obiettivo quello di determinare come distribuire le risorse a diverse classi di domanda in modo tale da massimizzare il profitto previsto (Chiang et al., 2007). Nel caso del ristorante, sono i tavoli le risorse che devono essere distribuite in maniera ottimale ai diversi gruppi di clienti per massimizzare il profitto. Infatti, come afferma Thompson (2003b), l'utilizzo dei posti a sedere rientra nell'ambito dell'ottimizzazione della capacità, ovvero l'utilizzo dei tavoli disponibili in modo tale da massimizzare il profitto.

Una corretta o errata gestione della capacità produce effetti sia sulla performance del ristorante sia sulla qualità del servizio e, di conseguenza, sulla soddisfazione dei clienti (Heo, 2013), come mostra la Figura 2.5.

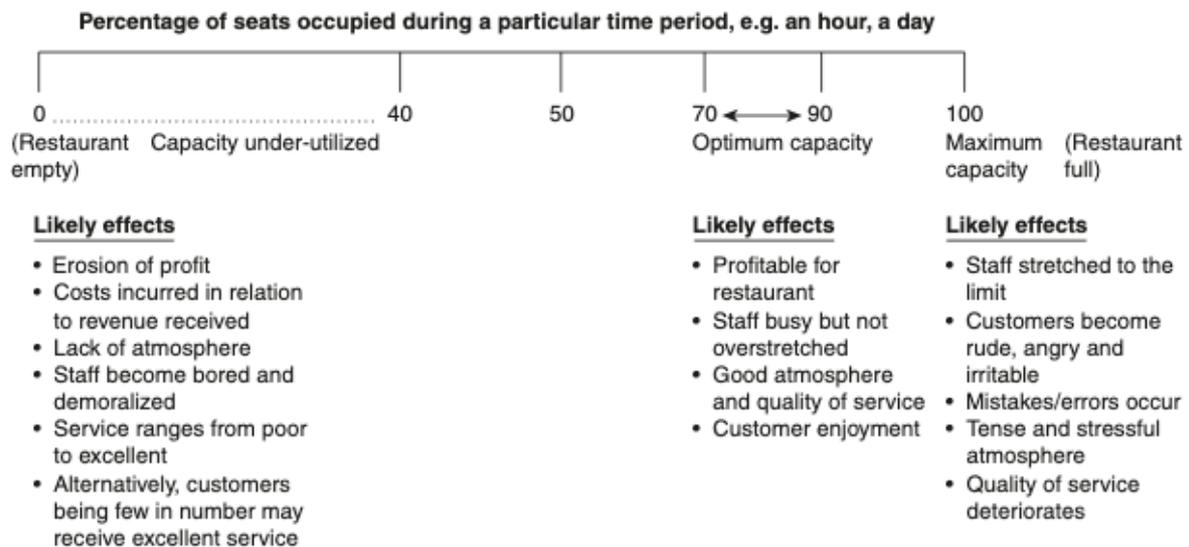


Figura 2.5: impatto dei vari livelli di capacità in un ristorante (Mudie e Pirrie, 2006).

Come si osserva dalla Figura 2.5, il livello ottimale di occupazione di un ristorante si individua tra il 70% e il 90%: in queste situazioni il cliente è complessivamente soddisfatto e il ristorante è in grado di erogare un servizio di qualità e di ottenere maggiori profitti. In situazioni di capacità sottoutilizzata, invece, il ristorante non sfrutta a pieno le possibilità di profitto e la qualità del servizio ne risente, come la soddisfazione dei clienti. Nel caso estremo opposto, ovvero quando il ristorante è pieno o comunque vicino al

100% di occupazione, il carico di lavoro può risultare eccessivo e, anche in questo caso, ciò avrà effetti negativi sul servizio e sulla *customer satisfaction* (Mudie e Pirrie, 2006). Kimes e Ho (2019) distinguono come *hot* o *cold* i periodi in cui il livello di occupazione del ristorante è più alto dell'80% (*hot*) o più basso del 50% (*cold*). Le due autrici si basano su questa classificazione per capire quale strumento del Restaurant Revenue Management usare in quale situazione. La determinazione di un *table mix* ottimale è particolarmente importante in periodi *hot* per evitare un utilizzo dei posti a sedere poco efficiente e, di conseguenza, gli effetti negativi riassunti dalla Figura 2.5.

Date le caratteristiche del settore della ristorazione (tra cui la deperibilità del prodotto, la *service capacity* più elastica rispetto ad altri settori e gli spazi fisici limitati), uno degli obiettivi del manager deve essere quello di individuare il mix di tavoli ottimale in modo tale da massimizzare il profitto e aumentare la *customer satisfaction* (Kimes, 2004a) attraverso anche una corretta gestione della durata del pasto (Withiam, 2001).

Kimes (2005) si interroga su alcune decisioni che devono prendere i ristoratori che decidono di applicare il Revenue Management. Nello specifico, per raggiungere risultati ottimali di massimizzazione dei profitti è necessario: saper prevedere la domanda dei clienti sia con prenotazione sia *walk-in*, scegliere la dimensione dei tavoli, fissare delle *restriction policies* (per esempio riguardanti quanti clienti per gruppo accettare), scegliere quanti tavoli dedicare ai clienti *walk-in* e determinare un livello di *overbooking* appropriato. Dall'elenco stilato da Kimes si può evincere come la gestione della capacità sia un elemento centrale e trasversale all'interno delle riflessioni che vanno fatte in termini di Restaurant Revenue Management.

La gestione della capacità permette dunque di aumentare la *service capacity* di un ristorante (quindi, il volume di clienti che possono essere serviti) e di massimizzare il profitto, soprattutto in periodi in cui la domanda è particolarmente alta. Per fare ciò, come è stato spiegato in precedenza, è fondamentale essere in grado di determinare le dimensioni dei gruppi di clienti durante varie parti della giornata e impostare i propri tavoli di conseguenza, individuando l'*optimal table mix* per ogni gruppo (Heo, 2013).

Table mix e restaurant's configuration

Prima di approfondire la gestione della capacità in un ristorante, è opportuno definire cosa si intende per *table mix* e per *restaurant's configuration*. Il *table mix* di un ristorante (o mix di tavoli) è l'insieme di tavoli di vari dimensioni mentre la *restaurant's*

configuration (la configurazione di un ristorante) definisce come questi tavoli possono combinarsi tra loro (Thompson, 2003b).

Thompson (2003a) ha condotto una simulazione per osservare con quale configurazione un ristorante può ottenere più profitti. La simulazione viene fatta applicando il *TABLEMIX model* sviluppato da Thompson stesso, le cui caratteristiche sono sintetizzate nella Figura 2.6. Il *TABLEMIX model* mostra come i clienti utilizzano i tavoli nel ristorante attraverso l'inserimento di una serie di input che avvicinano la simulazione alle caratteristiche del ristorante reale.

Assumptions	<ul style="list-style-type: none"> • Parties cannot be combined • Parties may be assigned to tables that are combined (to create a table with capacity equal to the sum of the capacities of its component tables) and seated simultaneously • Poisson arrivals of parties • Restaurant begins each simulated day empty (i.e., with no parties in service) • Space required by tables is proportionally constant to the number of seats
Inputs	<ul style="list-style-type: none"> • Number of days to simulate • Maximum number of waiting parties • Decision rule: give available table to longest waiting party; to largest acceptable party • Probability of party sizes • Mean and standard deviation of dining time, by party size • Distribution of waiting times (normal or log normal) • Maximum tolerable wait, by party size (based on actual, not estimated wait) • Value, by party size • Expected number of party arrivals, by 15-minute period • Which tables can be combined with which other tables (to create larger tables) • Table configuration: number of each size table in inventory • Valid table sizes to use*
Outputs	<ul style="list-style-type: none"> • Utilization by resource type, by 15-minute period (i.e., by table sizes and by seats): graphical and tabular • By party size: # served, # lost, average wait, longest wait per day, # customers lost, value lost • Total customers served and lost; total value achieved and lost; customers served per available seat; seat utilization (or occupancy)

*Used only in the TABLEMIX-OPT, the search engine for optimal table mixes.

Figura 2.6: assunzioni e informazioni di input e output che caratterizzano il *TABLEMIX model* (Kimes e Thompson, 2004).

Nella simulazione (Thompson, 2003a) vengono prese in considerazione due configurazioni: quando i tavoli vengono assegnati a gruppi di clienti di dimensioni specifiche, detti *dedicated tables* (quindi i tavoli con due posti a sedere vengono assegnati a clienti singoli o in coppia, tavoli con quattro posti vengono assegnati a gruppi di clienti da una a quattro persone, ecc.), o quando i tavoli possono essere combinati in base alla

dimensione del gruppo, detti *combinable tables* (per esempio unendo due tavoli con due posti a sedere per far accomodare gruppi da tre o quattro clienti). La simulazione prende in considerazione due ristoranti di dimensioni diverse (uno da 50 posti a sedere e uno da 200 posti a sedere) che non accettano prenotazioni (solo domanda *walk-in*). I risultati indicano che nei locali più grandi (o comunque in ristoranti frequentati da gruppi di clienti tendenzialmente più numerosi) sembra essere preferibile utilizzare *dedicated tables* mentre in ristoranti di dimensioni ridotte l'utilizzo di tavoli combinati può portare ad un aumento dei ricavi.

Quest'ultima considerazione è supportata anche dallo studio di Kim et al. (2020), i quali osservano che nei ristoranti più piccoli è preferibile monitorare costantemente la dimensione dei gruppi di clienti e modificare di conseguenza la disposizione dei tavoli, adottando quindi una configurazione di tavoli combinabili.

Thompson (2003a) sottolinea comunque il fatto che la configurazione di tavoli più efficiente è quella che più si avvicina al mix di gruppi di clienti, che però non può essere sempre conoscibile anticipatamente.

In una successiva simulazione, Thompson (2003b) analizza più approfonditamente i *combinable tables* e identifica quali possono essere le combinazioni di tavoli migliori per un ristorante. Per esempio, suggerisce che un ristorante si doti di tavoli combinabili di dimensioni contenute: è preferibile una catena composta da un tavolo da due posti, uno da quattro e uno da sei invece di una catena di due tavoli da quattro e uno da sei. Thompson evidenzia ancora una volta come una buona *restaurant's configuration* non compensi un mix di tavoli non appropriato al ristorante e alla sua domanda, sottolineando che si possono ottenere maggiori benefici adottando configurazione e un *table mix* efficienti.

Kimes e Thompson (2005), attraverso due esperimenti, osservano l'efficacia di otto tecniche euristiche per determinare il miglior *table mix* in un ristorante. Sebbene Kimes e Thompson sottolineino i limiti del proprio lavoro e la necessità di una ricerca più approfondita, i due autori evidenziano i benefici in termini di profitto che un *table mix* appropriato può portare ad un ristorante. Per esempio, osservano che la modifica giornaliera del mix di tavoli di un ristorante, rispetto a quella settimanale, può portare ad un aumento della performance di oltre l'1%.

Uno strumento utile per individuare il miglior *table mix* in termini di profitto è il *Restaurant Table Mix Optimizer*²⁹ (d'ora in avanti RTMO), un *tool web-based* sviluppato da Thompson nel 2005, il quale si basa sui presupposti del *TABLEMIX model* sviluppato in precedenza dallo stesso autore (Thompson, 2007).

Il RTMO richiede un insieme di informazioni per poter funzionare (per esempio come si divide in percentuale la totalità dei clienti in base alla dimensione dei gruppi, la durata media del pasto e il conto medio di ogni gruppo di dimensioni diverse, ecc.) e restituisce informazioni riguardanti, per esempio, il numero massimo di gruppi di clienti che possono essere serviti in un'ora, il profitto medio che un ristorante può ottenere per posto o tavolo disponibile all'ora, ecc.

In un report di due anni dopo (Thompson, 2007), prende in considerazione 68 dei ristoranti che avevano utilizzato il suo *tool* e paragona il *table mix* esistente di ciascun ristorante con quello fornito dal RTMO. L'obiettivo di questo studio è quello di individuare quanti ristoranti non avessero sfruttato a pieno tutte le possibilità di profitto adottando un *table mix* non efficiente. Da una parte, concentrandosi sul profitto potenziale che i ristoranti in possono ottenere con un *table mix* ideale, Thompson afferma che è possibile aumentare il proprio profitto del 15% circa implementando un mix di tavoli più efficiente (a costi nulli o contenuti). Dall'altra parte, invece, Thompson sottolinea il fatto che solamente un quarto circa dei ristoranti osservati avesse già un *table mix* capace di produrre risultati ottimali o subottimali.

La causa di ciò può essere spiegata nel modo con cui i manager dei ristoranti misurano la propria performance: di fronte a un conto medio elevato e ai tavoli occupati, un ristoratore può ritenersi soddisfatto. Però, prendendo come riferimento non i tavoli ma bensì i posti a sedere, le performance possono non risultare altrettanto soddisfacenti. Questo cambio di metrica può portare il manager a riflettere su come utilizzare al meglio i posti inutilizzati in tavoli occupati, adottando un mix di tavoli che coincida con i gruppi di clienti e generando maggiori entrate (Thompson, 2007).

Un ulteriore *tool*, sempre sviluppato da Thompson, è il *Restaurant Reservation Optimization Tool*³⁰ (d'ora in avanti RRTO), in grado di individuare il miglior *table mix* per un ristorante e allo stesso tempo determinare quali e quali prenotazioni accettare in base

²⁹ Disponibile all'indirizzo sha.cornell.edu/centers-institutes/chr/research-publications/tools/tablemix/.

³⁰ Disponibile all'indirizzo ecommons.cornell.edu/bitstream/handle/1813/71293/0-Restaurant_Reservations_Optimization_Model_R1.xlsm?sequence=2&isAllowed=y.

alle previsioni della domanda. Il funzionamento di questo *tool* si basa sull'utilizzo del componente aggiuntivo "Risolutore" di Microsoft Excel. Basandosi sugli input inseriti dall'utente, il *tool* fornisce il miglior mix di tavoli per il ristorante dal punto di vista dei profitti. Attraverso una simulazione, Thompson fornisce dettagliate istruzioni su come utilizzare il RRTO e sui risultati che è possibile ottenere (Thompson, 2015).

Quelli appena descritti sono tra i primi modelli e strumenti emersi in letteratura per migliorare la *capacity management* all'interno di un ristorante. Nel corso degli anni sono stati sviluppati e messi sul mercato diversi software in grado di aiutare i ristoratori nella gestione della capacità³¹.

Ci sono comunque ulteriori elementi da prendere in considerazione per individuare il mix di tavoli migliore per un ristorante. Per esempio, Robson e Kimes (2009) si chiedono se la dimensione dei tavoli e lo spazio tra essi possa avere conseguenze sulla soddisfazione dei clienti e sulla spesa. Più in particolare, si interrogano se fornire ai clienti tavoli più grandi del necessario (per esempio, un tavolo con quattro posti a sedere ad una coppia) e tavoli più o meno ravvicinati influenzi la soddisfazione, la durata del pasto e la spesa dei clienti. I due autori osservano che il fatto di sedersi in un tavolo più grande del necessario non sembra avere un impatto significativo sulla spesa e sulla *customer satisfaction*: i clienti mostrano livelli di soddisfazione e un conto medio leggermente più alto ma che non compensa le possibilità di profitto perse a causa dell'inefficiente utilizzo dei posti a sedere. La distanza tra i tavoli, invece, sembra avere un effetto rilevante sui clienti, i quali risultano essere sensibilmente meno soddisfatti: questo influenza la durata del pasto, la quale ha effetti anche sulla spesa.

2.6. Gli indicatori di performance nel Restaurant Revenue Management

Il *benchmarking* è diventata una pratica ampiamente accettata e applicata in diversi settori, tra cui anche quello della ristorazione, al fine di valutare ed incrementare la performance aziendale (Wöber, 2001). Le attività legate al *benchmarking* interno, quindi mirate alla valutazione interna dei processi e delle caratteristiche di un'impresa (Wöber, 2001), sono fondamentali per il processo di applicazione del Revenue Management all'interno di un ristorante (Kimes, 2004b). Gli indicatori di performance hanno un ruolo

³¹ Come, per esempio, Eat App (restaurant.eatapp.co/).

chiave nella valutazione delle prestazioni passate di un'azienda e nella pianificazione delle decisioni future (Heo, 2016).

La valutazione della performance aziendale in un ristorante viene fatta attraverso vari KPI, ovvero *key performance indicators*: sono degli indicatori utili a valutare le performance e il progresso delle strategie attuate da un'impresa (Heo, 2016).

Due indicatori fondamentali sono la percentuale di occupazione (*occupancy*), che viene calcolata facendo il rapporto percentuale tra il numero di clienti serviti e il numero di posti a sedere totali (dando una fotografia di quella che è l'occupazione in un certo momento), e il conto medio per persona (*average check*), ovvero i ricavi totali divisi per il numero di clienti serviti³².

Questi due indicatori, però, non forniscono una fotografia precisa della performance del ristorante. Un alto valore di *occupancy*, per esempio, non significa necessariamente che il ristorante stia generando entrate altrettanto alte (se, per esempio, il conto medio è basso). Allo stesso modo, un *average check* alto può voler dire che la durata media del pasto è troppo lunga e che, dunque, il ristorante non riesce a cogliere tutte le opportunità di profitto (Kimes, 2004a).

Il *revenue per available seat-hour* (RevPASH) è sicuramente l'indicatore più importante in quanto permette di osservare il ricavo generato da un posto a sedere in un intervallo di tempo (Modica, 2009; Kimes, 2004a; Heo, 2013). Questo indicatore fornisce una stima del rapporto tra capacità utilizzata e conto medio (Kimes, 2004b) e, per questo motivo, la massimizzazione del RevPash è uno degli obiettivi del Restaurant Revenue Management (Kimes et al., 1999).

Il RevPASH si calcola moltiplicando l'*average check* (per persona) per la percentuale di occupazione del ristorante oppure dividendo i ricavi maturati nel periodo considerato per il numero di posti disponibili in quell'intervallo di tempo (Kimes, 2004a). Dunque, per esempio, se un ristorante di 50 posti a sedere ha guadagnato 1500€ in due ore, con un'occupazione media del 40% e un conto medio per persona di 37,5€, significa che il RevPASH è di 15€ ($1500/(50 \times 2)$ oppure $0,4 \times 37,5$).

Il RevPASH fornisce informazioni utili riguardanti il *trade-off* tra *occupancy* e *average check*: infatti, un ristorante con alta occupazione e un conto medio relativamente basso può ottenere lo stesso RevPASH di un altro ristorante con occupazione più bassa e conto

³² Vedi revmanager.eu/revenue-management-restaurants/#fn3.

medio più alto (Kimes, 2004a). Dunque, per esempio, un ristorante con un'occupazione del 80% e un conto medio per persona di 15€ avrà lo stesso RevPASH (12€) di un ristorante con un'occupazione del 40% e un conto medio di 30€.

Come si può evincere dalle precedenti considerazioni, il RevPASH è un indicatore strettamente legato alle leve strategiche del Restaurant Revenue Management, ovvero la gestione della durata del pasto e la gestione dei prezzi. Infatti, ipotizzando un ristorante con una durata del pasto media di 60 minuti, una riduzione di anche un solo minuto in periodi di domanda alta può portare ad un aumento del RevPASH tra l'1,5 e 2% (Kimes, 1999). Ipotizzando, per esempio, un ristorante con 50 posti a sedere e una durata media del pasto di un'ora, sarà possibile servire un totale di 200 clienti nell'arco di quattro ore, ottenendo un guadagno totale di 3000€ (con un conto medio per persona di 15€) e un RevPASH pari a 15€. Riducendo la durata del pasto di un minuto (portandola quindi a 59 minuti) è possibile servire 3 clienti in più. Considerando che in quattro ore (240 minuti) si riuscivano a servire 200 clienti (quindi 50 all'ora), diminuendo la durata del pasto a 59 minuti è possibile servire 0,84 clienti in più all'ora che, nell'arco delle quattro ore, diventano 3,36 (arrotondato a 3). Mantenendo il conto medio a 15€, il guadagno totale della serata diventa 3045€, portando il RevPASH a 15,23€, con un aumento dunque del 1,5%. In questo caso, anche riducendo di poco l'*average check* attraverso la gestione dei prezzi, il ristorante avrebbe un fatturato comunque più alto (anche se di poco).

Il RevPASH è uno degli elementi più importanti all'interno del processo di implementazione del Restaurant Revenue Management. In primis, questo indicatore permette di stabilire un riferimento di partenza circa le performance del ristorante e i fattori che ne influenzano il rendimento. Inoltre, il RevPASH è utile anche per monitorare quali sono i progressi, sia positivi che negativi, dell'implementazione del RRM (Kimes, 1999; Kimes, 2004a). Per esempio, il RevPASH è un indicatore utile sulle strategie da utilizzare in situazioni di bassa o alta affluenza della domanda, cercando di attrarre più clienti nel primo caso o di aumentare l'*average check* e di ridurre la *meal duration* nel secondo (Kimes, 1999). Il RevPASH è utile anche come indicatore di *competitive benchmarking*, una tipologia di *benchmarking* esterno in cui avviene la comparazione dei processi con organizzazioni che operano nello stesso settore (Wöber, 2001). Un ristorante può dunque confrontare il proprio RevPASH avendo come riferimento quello dei *competitors*, facendo il rapporto tra il proprio RevPASH e la media dei RevPASH degli altri ristoranti concorrenti. In questo modo è possibile osservare la performance dei

ristoranti concorrenti e, allo stesso tempo, avere un'idea di come sta lavorando il proprio locale (Kimes, 1999).

Partendo dal calcolo del RevPASH è possibile calcolare anche il TRevPASH (*total revenue per available seat-hour*) dividendo la somma tra i ricavi totali e i ricavi derivanti da altri tipi di vendite (come il *merchandising*) per il numero di posti disponibili in quell'intervallo di tempo³³.

Il RevPASH fornisce dunque informazioni utili sul rapporto tra ricavi generati e capacità utilizzata (Kimes, 1999), ma non fornisce una fotografia precisa della performance del ristorante. Il costo associato ad ogni singola voce del menù (e al menù in generale) varia in base agli ingredienti utilizzati: il RevPASH, non prendendo in considerazione i costi, non riflette il profitto maturato dal ristorante e perciò non può essere considerato un indicatore perfetto per valutare la performance del locale (Heo, 2016). Heo (2017) propone di considerare il margine di contribuzione come riferimento per valutare la performance di un ristorante, introducendo due nuovi indicatori: il ProPASH (*profit per available seat-hour*) e il ProPASM (*profit per available square meter*).

Il ProPASH si calcola dividendo il margine di contribuzione totale di ogni voce del menù venduta per il numero di posti disponibili nell'intervallo di tempo. La Tabella 2.9 fornisce un esempio utile a rappresentare come il calcolo del ProPASH possa dare informazioni più precise sul reale profitto. Prendendo in considerazione un ristorante da 100 posti a sedere, si può notare come, a parità di RevPASH, il ProPASH sia differente perché nelle due giornate considerate i clienti hanno ordinato piatti diversi con margine di contribuzione diversi (Heo, 2017).

	05:00-06:00	MP	CM	Sales	Revenue	Total CM	Table Occupancy	Average Check	RevPASH	ProPASH
Monday	Salad	\$ 15	\$ 12	25	\$ 375	\$ 300				
	Chicken Pasta	\$ 25	\$ 17	10	\$ 250	\$ 170				
	French Crepe	\$ 10	\$ 7	10	\$ 100	\$ 70	30%	\$ 30	\$ 9	\$ 6.8
	Coffee	\$ 5	\$ 4	35	\$ 175	\$ 140				
	Total			80	\$ 900	\$ 680				
Tuesday	Soup	\$ 10	\$ 5	28	\$ 280	\$ 140				
	Salad	\$ 15	\$ 12	10	\$ 150	\$ 120				
	Grilled Beef	\$ 35	\$ 20	12	\$ 420	\$ 240	20%	\$ 45	\$ 9	\$ 5.3
	Ice Cream	\$ 10	\$ 5	5	\$ 50	\$ 25				
	Total			55	\$ 900	\$ 525				

Tabella 2.9: esempio preso da Heo (2017) che mostra la differenza tra ProPASH e RevPASH. Il margine di contribuzione (*contribution margin, CM*) di ogni voce è calcolato facendo la differenza tra il prezzo di vendita (*menu price, MP*) e il costo (*food price, FP*).

³³ Vedi revmanager.eu/revenue-management-restaurants/.

Come si può osservare dall'esempio della Tabella 2.9, dunque, sebbene i ricavi generati siano uguali (il RevPASH delle due giornate è identico), il profitto è diverso (il ProPASH del primo giorno è maggiore rispetto a quello del secondo).

Allo stesso modo, è possibile ottenere informazioni riguardanti il profitto maturato per metro quadrato attraverso il ProPASM (*profit per available square meter*). Il ProPASM si calcola attraverso il rapporto tra il margine di contribuzione totale (di ogni voce del menù venduta) di ogni ora e la superficie del ristorante (in metri quadrati). Questo indicatore fornisce indicazioni utili riguardanti la gestione della superficie del ristorante dal punto di vista del profitto (Heo, 2017).

Come sottolineato da Heo (2017), i due KPI appena proposti (ProPASH e ProPASM) dovrebbero essere utilizzati insieme al RevPASH per valutare in maniera più precisa la performance del ristorante.

In precedenza è stato fatto riferimento all'importanza che la rotazione dei tavoli ha all'interno delle strategie di Restaurant Revenue Management. In quest'ottica, l'indicatore di *seat turnover* (rotazione dei posti a sedere), sebbene utilizzi i posti a sedere al posto dei tavoli, fornisce una stima utile di quante volte è stato utilizzato un posto a sedere dai clienti in un intervallo di tempo definito. Il *seat turnover* si calcola dividendo il numero di clienti che sono stati serviti in un certo periodo con il numero di posti a sedere totali (Davis et al., 2008). Dunque, per esempio, se in un ristorante di 100 posti a sedere sono stati servite 250 persone nell'arco di quattro ore, il *seat turnover* è 2,5 (250/100).

Un indicatore interessante è il GOPPASH (*gross operating profit per available seat-hour*), il quale permette di osservare non i ricavi in generale ma bensì il profitto (al netto dei costi operativi) che il ristorante riesce a generare dall'utilizzo dei posti a sedere nelle ore di apertura. Il GOPPASH si calcola facendo la differenza tra i ricavi totali e i costi operativi (non legati direttamente alla produzione: tasse, ecc.) e dividendo poi il risultato di questa differenza per il prodotto tra il numero di posti nel ristorante e l'ammontare ore di apertura prese in considerazione³⁴.

Si possono considerare anche dei KPI relativi ai costi. Il CostPAS (*cost per available seat*) fornisce informazioni riguardanti i costi totali per posto disponibile e si calcola dividendo i costi operativi totali del ristorante per il numero di posti a sedere disponibili. Allo stesso modo, il CostPASH (*cost per available seat-hour*) offre lo stesso valore però con

³⁴ Vedi revmanager.eu/revenue-management-restaurants/.

riferimento ad un periodo preciso, fornendo informazioni più dettagliate e utili a ristoratore (si calcola dividendo i costi totali nell'ora per il numero di posti disponibili nell'ora). Inoltre, è utile considerare anche la dimensione dello spazio all'interno del ristorante, in quanto i posti a sedere possono cambiare ma i metri quadrati rimangono invariati. In questo senso, il calcolo del CostPASqM (*cost per available square meter*), che avviene dividendo i costi del periodo per il numero di metri quadrati disponibili nel periodo, fornisce informazioni utili a riguardo (Molinari, 2014).

La Tabella 2.10 riassume gli indicatori di performance del RRM descritti in precedenza.

NOME DELL'INDICATORE	FORMULA
Occupazione (<i>occupancy</i>)	$\frac{\text{Totale dei posti a sedere occupati}}{\text{Totale dei posti a sedere}} \times 100$
Conto medio (<i>average check</i>)	$\frac{\text{Ricavi totali}}{\text{Totale dei clienti serviti}}$
RevPASH (<i>revenue per available seat-hour</i>)	$\frac{\text{Ricavi totali}}{\text{Totale dei posti a sedere} \times \text{Numero di ore}}$ oppure $\text{Conto medio} \times \text{Occupazione}$
TRevPASH (<i>total revenue per available seat-hour</i>)	$\frac{\text{Ricavi totali (compreso merchandising, ecc.)}}{\text{Totale dei posti a sedere} \times \text{Numero di ore}}$
ProPASH (<i>profit per available seat-hour</i>)	$\frac{\sum (\text{Prezzo di vendita} - \text{costo del piatto})}{\text{Totale dei posti a sedere} \times \text{Numero di ore}}$
ProPASM (<i>profit per available square meter</i>)	$\frac{\sum (\text{Prezzo di vendita} - \text{costo del piatto})}{\text{Totale dei metri quadrati}}$
Rotazione dei posti a sedere (<i>seat turnover</i>)	$\frac{\text{Totale dei clienti serviti}}{\text{Totale dei posti a sedere}}$
GO PASH (<i>gross operating profit per available seat-hour</i>)	$\frac{\text{Ricavi totali} - \text{Costi operativi (tasse, ecc.)}}{\text{Totale dei posti a sedere} \times \text{Numero di ore}}$
CostPAS (<i>cost per available seat</i>)	$\frac{\text{Costi totali}}{\text{Totale dei posti a sedere}}$
CostPASH (<i>cost per available seat-hour</i>)	$\frac{\text{Costi totali}}{\text{Totale dei posti a sedere} \times \text{Numero di ore}}$
CostPASqM (<i>cost per available square meter</i>)	$\frac{\text{Costi totali}}{\text{Totale dei metri quadrati}}$

Tabella 2.10: indicatori di performance del Restaurant Revenue Management.

2.7. Forecasting nella ristorazione

Il *forecasting* è una pratica del Revenue Management utilizzata in molti settori. Come affermato da Kimes (2005), le imprese che utilizzano il *forecast* nell'ottica del Revenue Management concentrano le proprie attività principalmente sulle vendite dei propri prodotti, l'intervallo di tempo in cui vengono vendute e il prezzo.

Come è stato visto precedentemente, nella ristorazione il *forecasting* viene utilizzato soprattutto al fine di cercare di prevedere non solo i periodi di maggiore domanda, ma anche la durata del pasto. Nell'ambito della gestione della durata del pasto (e, di conseguenza, della domanda), l'attività di *forecast* è fondamentale: quest'affermazione è ancor più vera nei ristoranti che non accettano prenotazioni e che, di conseguenza, accolgono solamente clienti *walk-in*. Una corretta attività di *forecast* può ridurre l'incertezza relativa non solo alla durata del pasto (dando quindi indicazioni temporali più precise ai clienti in attesa) ma anche all'incertezza di arrivo, facilitando così le decisioni in termini, per esempio, di allocazione dei tavoli e di *overbooking* (Kimes, 2004a).

Kimes (2005) sottolinea il fatto che nella maggior parte dei ristoranti il *forecasting* sia rudimentale e tendenzialmente focalizzato alla previsione della domanda (concentrandosi sul numero di coperti giornalieri). Per ridurre l'incertezza di arrivo dei clienti, il ristorante dovrebbe cercare di sviluppare previsioni raccogliendo dati sull'orario di arrivo e sulla composizione dei gruppi di clienti. Le previsioni riguardanti la durata del pasto sono più difficili (poiché non è ritenuto opportuno chiedere ai clienti per quanto tempo occuperanno il tavolo). È possibile, comunque, fare delle stime non necessariamente precise ma che possano fornire un'idea sulla durata del pasto.

Il *forecasting* della domanda *constrained* può essere fatto basandosi sui dati storici dei clienti serviti in passato, ma la stima della domanda *unconstrained* presenta diversi ostacoli. In primo luogo, tendenzialmente i ristoranti non tengono in considerazione le richieste di prenotazione o i clienti *walk-in* che non vengono accettati (*denials*). Inoltre, i ristoranti non sono in grado di calcolare quanti potenziali clienti hanno rinunciato ad andare o a prenotare al ristorante pensando di non riuscire ad ottenere un tavolo (*regrets*). Il *forecast* della domanda *unconstrained* è un problema che la ristorazione ha in comune con altri settori, come quello alberghiero e del trasporto aereo, i quali hanno sviluppato metodi per raccogliere dati su *denials* e *regrets* per ottenere previsioni più precise sulla loro domanda *unconstrained* (Kimes, 2005). La previsione di domanda

unconstrained può essere fatta, come suggerisce Rohlfs (2020), guardando le *analytics* dei propri siti web o di servizi web di terzi (come OpenTable), ma la previsione potrebbe portare ad una sovrastima della domanda *unconstrained* perché verrebbero inclusi nel calcolo anche gli utenti in cerca solamente di informazioni.

I metodi qualitativi di *forecast* della domanda in un ristorante includono: affidarsi al parere di chi ha più esperienza (*executive judgment*) nel settore che, in questo caso, sarà il manager del ristorante; basare le proprie previsioni sulle indicazioni fornite da chi è più a contatto con i consumatori, come i camerieri e colui che accoglie i clienti al ristorante (*grass roots*); raccogliere informazioni attraverso ricerche di mercato sui *competitors* e sulla domanda (*market research*) per il *forecasting*; organizzare un panel di esperti del settore (*panel consensus*) che possano fornire previsioni affidabili (Rohlfs, 2020).

Il Restaurant Revenue Management è, però, una disciplina basata sui dati e, per questo motivo, l'utilizzo di metodi quantitativi di *forecast* può fornire previsioni più precise. In questo caso, il manager del ristorante può affidarsi a previsioni basate sull'analisi di serie storiche. A seconda dei diversi casi, si possono utilizzare medie mobili (*moving average*), medie mobili ponderate (*weighted moving average*) e livellamento esponenziale (*exponential smoothing*). È possibile includere anche dati riguardanti elementi esterni al ristorante (come per esempio il clima o l'occupazione negli alberghi nell'area circostante) per produrre previsioni della domanda futura: ciò viene fatto attraverso metodi di *forecasting* più avanzati che utilizzano modelli di regressione lineare semplici o multiple (Rohlfs, 2020).

Dalle precedenti considerazioni si evince l'importanza fondamentale che l'attività di raccolta dati in ottica di *forecasting* e, in maniera più generale, all'interno del Restaurant Revenue Management. Gli sviluppi tecnologici degli ultimi anni hanno facilitato i compiti del manager della ristorazione legati alle attività di *forecast*, potendo fare affidamento a diversi *software* in grado di restituire dati e informazioni su occupazione, orario di arrivo, composizione dei gruppi di clienti e durata del pasto (Kimes, 2008b).

2.8. Il ruolo della tecnologia nel Restaurant Revenue Management

Come è stato visto, l'utilizzo corretto della tecnologia all'interno del Restaurant Revenue Management può portare a benefici importanti e aiutare il manager di un ristorante in diverse situazioni.

In un articolo pubblicato nel 1999 (quindi un anno dopo l'articolo di Kimes et al. in cui si definisce formalmente per la prima volta la disciplina del Restaurant Revenue Management), Ansel e Dyer affermano che la tecnologia è sempre stata vista, nel settore della ristorazione, come un costo aggiuntivo e non come un investimento capace di generare profitto. Nell'articolo, i due autori incentivano l'adozione di tecnologie dell'informazione proponendo un *framework* teorico che possa aiutare i ristoratori ad integrare la tecnologia all'interno dei propri processi.

Inizialmente, il ruolo principale della tecnologia all'interno dei ristoranti era quello di ridurre i costi nelle operazioni di *back-office*, tra cui la gestione del libro paga e dell'inventario. Infatti, negli anni '90 il maggiore sviluppo tecnologico all'interno del settore della ristorazione riguarda il miglioramento dei POS *systems* e la loro integrazione con le operazioni di *back-office*.

I POS (*point-of-sale*) *systems* sono dei terminali con dei *software* dedicati che permettono non solo di elaborare correttamente una transazione (come un registratore di cassa) ma anche, per esempio, di gestire l'inventario, i prezzi e il personale all'interno di un ristorante o di un'altra attività³⁵. Come sottolineano Ansel e Dyer (1999), alla fine degli anni '90 le principali funzioni dei sistemi di POS riguardavano: la capacità di monitorare la disponibilità in magazzino di un certo prodotto in tempo reale; una migliore interfaccia utente dal punto di vista della grafica e dell'usabilità; la capacità di raccogliere dati sulla durata del pasto e sulla velocità del servizio; il poter monitorare lo stato dell'ordine nelle diverse fasi; la possibilità di restituire dati e informazioni che possano essere d'aiuto al manager; miglioramenti dell'hardware (come il *touchscreen*); la possibilità di ogni singolo operatore di gestire il proprio sistema di POS in maniera indipendente dal punto di vista del software (*open-architecture*) e dell'hardware (*PC-based*).

Questo tipo di funzioni ha incrementato l'importanza dei POS *systems* all'interno dei ristoranti, aprendo le porte a numerose possibilità anche dal punto di vista del Revenue Management. Per esempio, sono stati sviluppati dei sistemi di *table management* come componenti aggiuntive dei sistemi di POS in grado di gestire le prenotazioni, la disponibilità dei tavoli, le liste d'attesa e la durata del pasto e di restituire dati e report statistici riguardo queste aree (Ansel e Dyer, 1999).

³⁵ Vedi www.posusa.com/what-is-pos/.

Con riguardo al Restaurant Revenue Management, Ansel e Dyer (1999) affermano che lo sviluppo tecnologico all'interno della ristorazione può permettere la raccolta dei dati di cui l'implementazione del RRM ha bisogno ai fini della massimizzazione del fatturato e della gestione della domanda (attraverso la gestione della durata del pasto e dei prezzi). La Tabella 2.11 riassume quello che può essere l'apporto che la tecnologia può fornire ai metodi e agli approcci del RRM.

RM method	Approach	IT system support
Define meal duration	Time and event	Track meal duration by meal part
Reduce uncertainty of arrivals	Forecasting Overbooking Reduce no-shows Manage reservations	Forecasting systems Guest-history systems Reservation systems Table-configuration optimization
Reduce meal-duration uncertainty	Redesign and control process Redesign menus Improve labor scheduling Improve communication Improve bussing Speed check delivery	Track food-preparation and -consumption times Table-management systems Forecasting and workforce scheduling
Reduce time between customers	Redesign and control process Improve communication	Table-management systems Buzzer systems
Differential pricing	Frequent customers programs	Guest-history and frequent-customer systems
Shift demand	Non-physical rate fences (e.g., time-of-day or -week variances, advanced reservations, duration charges) Physical rate fences (e.g., alternative menus, differential floor sections or rooms)	Menu-management systems Table-management systems Improved POS system

Tabella 2.11: questa tabella mette in evidenza come la tecnologia può supportare i metodi e gli approcci del RRM (Ansel e Dyer, 1999).

La tabella riprende molti elementi visti finora: la gestione della *meal duration*, la riduzione dell'incertezza della durata del pasto, dell'arrivo e del *changeover time*, la gestione e la differenziazione dei prezzi in base alla domanda. Come mostra la tabella, la tecnologia può offrire supporto a ciascuno di questi elementi. Per esempio, attraverso sistemi *table management*, il monitoraggio dei processi di preparazione e consumo del pasto, il *forecasting* e la gestione dei turni di lavoro è possibile implementare e migliorare le varie tecniche atte alla riduzione dell'incertezza legata alla durata del pasto.

Mentre l'articolo del 1999 di Ansel e Dyer pone le basi di come la tecnologia dovrebbe e potrebbe aiutare il ristorante, Kimes (2008b) si concentra sugli effettivi benefici che si

possono trarre, sia dal punto di vista del *revenue* che della *customer satisfaction*, dai progressi tecnologici.

Kimes prende in considerazione diversi sistemi tecnologici che possono essere implementati all'interno di un ristorante. Per esempio, analizzando le varie fasi che compongono l'esperienza di consumo del pasto di un cliente, la tecnologia può rendere più accessibile al consumatore e più veloci le fasi di prenotazione (offrendo la possibilità di prenotare online) e di *preordering* dei piatti. I ristoranti possono dotarsi anche di dispositivi da fornire ai clienti in attesa di un tavolo in grado di avvertire, con un suono, vibrando o mostrando un messaggio sul display, quando il tavolo è disponibile. I sistemi di gestione dei tavoli (*table management systems*), come è stato visto in precedenza, possono essere di grande aiuto nella fase di assegnazione e monitoraggio dei tavoli. I camerieri possono dotarsi di dispositivi (es. cuffie) per migliorare la comunicazione interna e di palmari per rendere più veloce la fase di ordinazione e per monitorare lo stato dell'ordine dei clienti. In questo senso, la cucina può dotarsi di un display dalla quale gestisce gli ordini e comunica con i camerieri. In merito al pagamento, i ristoratori dovrebbero tenere in considerazione l'utilizzo di terminali portatili (nel caso in cui il cliente desideri effettuare la transazione attraverso carta di debito, di credito o prepagata) per velocizzare questa fase.

I ristoranti possono utilizzare la tecnologia per incrementare e migliorare la percezione dei clienti in merito alla comodità (rendendo più veloci, facili e accessibili alcune fasi del pasto come la prenotazione, l'ordinazione e il pagamento) e il grado di controllo (un maggiore controllo sul servizio può portare ad una maggiore soddisfazione) in relazione all'esperienza.

Dal punto di vista dei benefici che può trarre il ristorante da un efficace utilizzo della tecnologia, si possono riportare l'aumento della velocità del servizio (che permette di servire più clienti), la riduzione dei costi legati ai processi interni (come conseguenza dell'automazione di certe operazioni), l'aumento dei volumi di clienti (dato da una migliore accessibilità attraverso, per esempio, le prenotazioni online) e del fatturato e una migliore qualità dei prodotti e del servizio in generale.

Kimes (2008b) si interroga anche sui possibili conflitti che l'utilizzo della tecnologia può generare. Dal punto di vista dei possibili conflitti con i clienti, i ristoranti dovrebbero: essere trasparenti circa lo scopo strategico dell'utilizzo della tecnologia; utilizzare la tecnologia in modo tale da portare benefici al cliente; promuovere l'utilizzo della

tecnologia ed educare i clienti al suo utilizzo; prevenire e saper gestire eventuali problemi; dare ai clienti la possibilità di scegliere se utilizzare o meno la tecnologia. Per evitare conflitti interni al personale, invece, i manager dovrebbero tenere in considerazione e monitorare la percezione che lo staff nei riguardi della tecnologia (soprattutto di come essa può migliorare il proprio lavoro) e della facilità d'utilizzo. I manager dovrebbero dunque fornire una formazione tecnica adeguata all'utilizzo delle varie tecnologie che possono essere implementate e allo stesso tempo enfatizzare la loro utilità e facilità d'uso.

2.9. Implementazione del RRM: un approccio in cinque passaggi

La ristorazione, come è stato visto, è un diventato oggetto di interesse dal punto di vista del Revenue Management solo recentemente e grazie soprattutto ai lavori provenienti dagli studiosi e dai ricercatori statunitensi (Schiaffella, 2006). Mentre nel 1998 viene formalizzato cosa si intende per Restaurant Revenue Management (Kimes et al., 1998), già nell'anno successivo Kimes (1999) propone un approccio utile all'implementazione di un sistema di RRM all'interno di un ristorante.

Come è stato visto in precedenza, l'obiettivo del Restaurant Revenue Management è la massimizzazione del RevPASH attraverso la gestione della durata del pasto e dei prezzi, ovvero le leve strategiche del RRM. Tenendo a mente questo obiettivo, Kimes (1999) ha sviluppato un approccio in cinque passaggi (*five-step approach*) mirato all'applicazione dei principi base del RRM (Kimes et al., 1998).

1) Establish the baseline

Con questo primo passaggio, Kimes intende dire che l'operatore della ristorazione deve stabilire qual è la "linea di base", ovvero il riferimento da cui partire con le proprie analisi. Infatti, lo sviluppo di un sistema di RRM comincia con la comprensione delle condizioni e della performance attuale del ristorante.

Questo passaggio non si esaurisce nel conoscere il conto medio e quanto il costo del cibo e del lavoro incidano sul profitto: è necessario svolgere un'analisi approfondita, raccogliendo dati su arrivi, durata del pasto, RevPASH, gusti dei consumatori e utilizzo della capacità. Questi dati possono essere raccolti mediante osservazione diretta o, come è stato visto, grazie alla tecnologia (attraverso per esempio i sistemi di POS) e analizzati per trovare la durata media del pasto (e la deviazione standard) e per vedere se esistono

patterns ricorrenti nell'andamento del RevPASH, analizzandolo su base oraria e giornaliera (Kimes, 1999).

Considerando il livello minimo di dati necessari al sistema di RRM, si può dire che i manager debbano almeno raccogliere dati riguardanti gli arrivi, la durata del pasto e i ricavi giornalieri per garantire il funzionamento del RRM. L'efficacia del sistema di RRM dipende dunque dal livello di dettaglio che i dati riescono a raggiungere: per esempio, per un ristorante *fast food* è più utile ottenere dati basati su un periodo di tempo ristretto, in modo tale da avere indicazioni più precise in termini di RRM.

La fase di raccolta e analisi dei dati non deve essere presa con leggerezza in quanto bisogna tenere in considerazione i limiti delle fonti da cui si attinge. Per esempio, i POS *systems* contengono dati relativi a quando un conto è stato aperto e quando è stato chiuso, fornendo informazioni su quanto tempo un tavolo è stato occupato. I sistemi di POS non possono però includere quelle situazioni in cui il cliente ha dovuto aspettare prima di potersi sedere al proprio tavolo o in cui il cassiere ha aspettato a chiudere il conto nonostante il cliente abbia già lasciato il tavolo (Kimes et al., 1999).

2) *Understand the drivers*

Il secondo *step* riguarda la comprensione delle cause alla base della performance del ristorante. Gli operatori della ristorazione, una volta in possesso delle informazioni relative alle condizioni e alla performance attuale del ristorante, dovrebbe analizzare i fattori che influenzano la durata del pasto e il RevPASH.

Esistono diversi strumenti utili a questo fine: per esempio, se si osserva un'eccessiva durata media del pasto, l'analisi delle varie fasi che compongono il servizio nel proprio ristorante (come illustrato in maniera riassuntiva dalla Figura 2.1) può aiutare in questa fase di identificazione (Kimes, 1999).

Nell'articolo di Kimes et al. (1999) si trova un utile esempio sulle tecniche che possono essere utilizzate per individuare i fattori alla base delle performance del ristorante.

3) *Make recommendations*³⁶

Dopo l'individuazione dei fattori che influenzano le performance del ristorante, i manager dovrebbero sviluppare una strategia finalizzata alla risoluzione dei problemi osservati in precedenza.

A seconda della criticità osservata, le soluzioni da implementare possono variare. L'eccessiva *meal duration* può essere affrontata riducendo la durata del pasto in senso largo oppure velocizzando delle fasi precise dell'esperienza. È possibile migliorare la gestione della capacità di un ristorante adottando un *table mix* migliore mentre altre soluzioni possono coinvolgere una più attenta gestione degli arrivi dei consumatori. In linea generale, la decisione su quali e quante strategie adottare si rimanda alla capacità decisionale del manager del ristorante, il quale deve valutare attentamente quale potrebbe essere il potenziale ritorno sugli investimenti compiuti per le soluzioni implementate (Kimes, 1999).

Questa fase è la più importante in quanto è necessario stabilire degli obiettivi, determinare come raggiungerli e valutare l'impatto economico delle strategie da adottare (Kimes, 2004).

Kimes et al. (1999) suggeriscono di distinguere i vari periodi come *hot*, *warm* o *cold* (in modo simile a quanto visto precedentemente) in base all'occupazione del ristorante, associando a ciascuna categoria una serie di strategie di RRM (che possono variare, per esempio, dall'alzare i prezzi in periodi *hot* al permettere ai clienti di poter prenotare il tavolo in periodi *cold*).

4) *Implement the changes*

Al fine di garantire il successo delle misure implementate, lo scopo e il funzionamento delle strategie di RRM devono essere compresi da tutto il personale.

In questo senso, può risultare utile istituire dei corsi di formazione che rendano più chiaro i vantaggi a cui può portare un sistema di RRM e il ruolo che il personale ha all'interno di esso. Inoltre, anche un programma di incentivi destinato ai dipendenti che sia allineato con gli obiettivi del RRM (Kimes, 1999).

Prendendo in considerazione chi svolge un ruolo di gestione all'interno del ristorante, l'implementazione delle strategie di RRM richiede non solo competenza ma anche una

³⁶ Mentre nell'articolo del 1999 Kimes utilizza questo titolo, successivamente (Kimes et al., 1999; Kimes, 2004) utilizza "*Develop a strategy*" senza però cambiare il contenuto.

formazione adeguata e il coraggio e la volontà di provare cose nuove, che possono includere il cambiare il mix di tavoli o l'assumere nuovi dipendenti per mansioni che prima non erano previste (Kimes, 2004).

5) Monitor outcomes

La fase di monitoraggio dei risultati ottenuti dall'implementazione del RRM è fondamentale per constatarne il successo o il fallimento.

Questa fase si collega direttamente con la prima in quanto i risultati ottenuti alla fine dell'applicazione del RRM devono essere confrontati con il quadro di riferimento del primo *step* (Kimes, 1999).

2.10. Esempi di applicazione del RRM

L'approccio appena descritto è stato utilizzato da Kimes e da altri autori per lo studio e l'implementazione del Restaurant Revenue Management all'interno di ristoranti con caratteristiche diverse.

Kimes et al. (1999) hanno sviluppato un sistema di RRM per il ristorante Coyote Loco a Ithaca, New York. Come si legge nell'articolo, prima di procedere con l'applicazione dell'approccio in cinque passaggi ideato da Kimes, gli autori hanno cercato di raccogliere più informazioni possibili riguardanti le caratteristiche del ristorante, tra cui: numero di posti a sedere, *table mix*, orari, dimensioni degli spazi, composizione del menù, personale e ruoli. Successivamente, grazie all'applicazione dei vari *step*, è stato possibile riscontrare un problema relativo alla durata media del pasto (di poco superiore a 60 minuti) e alla variabilità (in termini di deviazione standard della durata del pasto, pari a circa 30 minuti) che andava ad influenzare la performance del ristorante in termini di RevPASH. Le cause di questo problema sono state individuate nel personale e in alcune fasi servizio: per esempio, la mancanza di una formazione adeguata per i dipendenti non ha permesso la creazione di procedure standardizzate e la mancanza di comunicazione tra i vari reparti non permette di erogare un servizio più veloce.

In questo senso, gli autori hanno suggerito di migliorare la formazione dei dipendenti, migliorare la gestione dei tavoli e creare procedure standard. Infine, gli autori hanno consigliato l'adozione di una serie di strategie di Revenue Management in base allo stato d'occupazione del ristorante (*hot, warm e cold*): per esempio, la riduzione del menù in

periodi *hot* e l'utilizzo di sconti e promozioni in periodi *cold* (Kimes et al., 1999; Withiam, 2001).

Un altro caso studio interessante riguarda l'applicazione di un sistema di RRM nel ristorante italiano Prego di Singapore (Kimes e Wirtz, 2003b). Proprio come nel caso precedente, dopo aver raccolto informazioni sulle caratteristiche del ristorante e sull'ambiente (in termini di mercato), i due autori hanno applicato l'approccio a cinque passaggi per l'implementazione del RRM. Dopo aver raccolto dati relativi agli arrivi (analizzandoli in base all'ora) alla durata media del pasto e alla variabilità, gli autori hanno analizzato il RevPASH del ristorante e il processo di erogazione del servizio, scomponendolo in varie fasi e esaminandole più approfonditamente. La preoccupazione maggiore del manager del ristorante riguardava i periodi *off-peak*, in cui la domanda è più bassa: grazie al RRM è possibile trovare le strategie adatte per aumentare l'occupazione e velocizzare il *changeover time* in questi periodi senza influenzare negativamente l'esperienza di lavoro per il personale e di consumo per i clienti.

Kimes (2004b) ha lavorato assieme a una catena di ristoranti statunitensi chiamata Chevys Freshmex Restaurants per testare i benefici che si possono trarre dall'implementazione del RRM. Kimes e i manager della catena hanno deciso, dunque, di applicare il *five-step approach* al ristorante Chevys Arrowhead all'interno di un centro commerciale a Glendale, in Arizona. Il processo è lo stesso visto nei casi studio in precedenza: in primis sono stati raccolti dati (tramite POS systems e osservazione diretta) riguardanti gli arrivi, il conto medio per persona, l'occupazione, la durata del pasto e il mix dei gruppi di clienti.

Questa fase ha portato a riflessioni fondamentali riguardanti: la bassa occupazione presente nel ristorante nonostante ci fossero clienti in attesa di un tavolo, l'eccessiva durata media del pasto e l'alta variazione e il fatto che le fasi iniziali e finali dell'esperienza occupassero troppo tempo. Questi problemi derivavano da un *table mix* non ottimale e dalla mancanza di procedure standard all'interno del servizio assieme ad una formazione non adeguata dal punto di vista del RRM.

Gli obiettivi che si sono posti Kimes e i manager della catena convergevano dunque nel cercare di aumentare almeno del 10% l'occupazione durante i periodi *hot* e di ridurre la durata del pasto di cinque minuti e la deviazione standard del 30%. Attraverso il simulatore del mix di tavoli ideato da Thompson (Kimes e Thompson, 2004), di cui si è già parlato, è stato possibile sviluppare un *table mix* ottimale per le caratteristiche del

ristorante. Al fine di migliorare il servizio, è stato consigliato al ristorante di assumere più dipendenti e di migliorare la formazione del personale a livello generale (soprattutto nelle fasi di *bussing* e in quelle finali).

L'implementazione del sistema di RRM ha portato a risultati evidenti: l'occupazione durante i periodi *hot* è cresciuta dal 50% al 59% (con picchi dell'82%) e, sebbene non sia stata ridotta di 5 minuti, la durata media del pasto è passata da 53 minuti a 50 minuti, mentre la deviazione standard è scesa da 22 minuti a 15 minuti. Il RevPASH medio ha mostrato un incremento simile ai risultati appena esposti, passando da 5,85\$ a 6,32\$ nei periodi *hot* (Kimes, 2004b).

Uno dei casi studio più interessanti e che più dimostra quali possono essere i benefici che un ristorante può trarre dall'implementazione del RRM proviene dai ristoranti della catena di alberghi Fairmont Raffles Hotel International (Kimes e Ho, 2019). Nel 2015, infatti, la catena ha deciso di implementare un sistema di RRM all'interno dei propri ristoranti, iniziando dai ristoranti negli alberghi di Singapore per poi coinvolgere anche quelli in Cina, Stati Uniti e Canada. Come primo passo, Kimes e Ho hanno sviluppato una *dashboard* grazie alla quale ogni ristorante della catena sarebbe stato in grado di determinare quale fosse la loro *baseline performance* in termini di RevPASH, occupazione (sia dal punto di vista dei tavoli che dei posti a sedere), durata del pasto e conto medio per persona. Grazie alla *dashboard* le autrici hanno ottenuto i dati e le informazioni necessarie per capire quali strategie adottare.

Fairmont ha deciso di implementare tre categorie di strategie: *all purposes* (in grado di aiutare i ristoranti a generare maggiori ricavi a prescindere dall'occupazione), *hot strategies* e *cold strategies*. Per quanto riguarda la prima categoria, le strategie prese in considerazione sono state il *menu engineering*, il *menu design* e il *server mentoring and upselling*. Mentre delle prime due si è già parlato in precedenza, la terza riguarda un servizio in grado di offrire una migliore formazione al personale dei ristoranti. Nei periodi *hot* è stato consigliato ottimizzare il *table mix* dei ristoranti, di gestire in maniera migliore le prenotazioni, di diminuire la promozione pubblicitaria e il *suggestive selling* (ovvero di incentivare in maniera meno marcata l'ordinazione di altre portate che magari non sono state richieste in primis dai clienti) e di adottare prezzi più alti se possibile. Per quanto riguarda i periodi *cold*, le strategie da adottare riguardano il rendere più facile e accessibile per un cliente la prenotazione, la promozione del ristorante (per esempio

attraverso musica dal vivo, menu speciali, ecc.), il *suggestive selling* e il proporre prezzi più bassi giustificandoli attraverso le *rate fences*.

Nel 2016, dopo un anno, il RRM era stato applicato dal 70% dei ristoranti Fairmont, i quali hanno generato una crescita nei ricavi cinque volte più grande rispetto a quelli che non hanno implementato il RRM (Kimes e Ho, 2019).

Capitolo 3

Applicazione del RRM: il Ristorante da Raffaele

3.1. Il settore della ristorazione in Veneto e a Venezia nel 2019

Prima di prendere in considerazione il caso studio, per osservare se e quali strategie e tattiche di RRM sono state applicate, è opportuno fare una breve premessa riguardante il settore della ristorazione a Venezia. Queste considerazioni vengono fatte per comprendere meglio quali possono essere lo scenario e i fattori che influenzano alcune scelte compiute.

Prendendo in considerazione i dati forniti dall’Agenzia Nazionale del Turismo (ENIT), nel 2019 l’Italia si è confermata come uno dei paesi più visitati al mondo, registrando un aumento in termini di arrivi, presenze e di spesa rispetto al 2018³⁷. In questo scenario, il Veneto mostra gli stessi trend positivi: +3,2% di arrivi (20 milioni circa), +2,9% di arrivi (poco più di 71 milioni) e anche un aumento del +3,8% in relazione alla spesa dei viaggiatori stranieri³⁸. All’interno della regione, nel 2019 la provincia più visitata è stata quella di Venezia³⁹. Il comune della città lagunare risulta essere il più visitato, con poco meno di 13 milioni di presenze e circa 5 milioni e mezzo di arrivi (tenendo conto solamente dei visitatori pernottanti in strutture alberghiere o complementari e non di escursionisti, ovvero di chi visita la destinazione in giornata)⁴⁰.

All’interno del proprio comune, la città storica di Venezia ha attirato più della metà degli arrivi e delle presenze nel 2019. Come rilevato da un’indagine contenuta nell’Annuario del turismo pubblicato dal Comune di Venezia, la qualità dei servizi di ristorazione viene particolarmente apprezzata. La stessa indagine contiene informazioni interessanti in relazione alla spesa per persona per giorno dei visitatori che hanno scelto Venezia come loro destinazione nel 2019. Il 32% degli intervistati ha dichiarato di aver speso tra i 51 e i 100 euro al giorno mentre il 34% tra i 101 e i 200 euro. L’indagine mostra come i visitatori provenienti dall’estero sono più propensi a spendere rispetto a quelli

³⁷ Vedi www.enit.it/wwwenit/it/pressroomonline/comunicati-stampa/3183-enit-piano-annuale-turismo-italiano-italia-2020-enit-mibact.html.

³⁸ Vedi statistica.regione.veneto.it/Pubblicazioni/StatisticheFlash/Statistiche_Flash_Febbraio_2020.pdf.

³⁹ Vedi statistica.regione.veneto.it/banche_dati_economia_turismo_turismo1.jsp.

⁴⁰ Vedi statistica.regione.veneto.it/banche_dati_economia_turismo_turismo6.jsp.

provenienti dall'Italia. Inoltre, la spesa per persona per giorno dei visitatori pernottanti è superiore di quella dei visitatori escursionisti⁴¹.

Quest'ultima considerazione riguardante la spesa è interessante se collegata ai dati forniti dalla Regione Veneto, i quali affermano che la provincia di Venezia è la seconda in Italia (dopo Roma) per spesa dei viaggiatori stranieri con 4 miliardi di €. La spesa dedicata alla ristorazione rappresenta il 21% del budget totale: è la seconda per importanza dopo l'alloggio⁴².

Andando ad analizzare alcuni dati relativi al settore della ristorazione forniti dal Rapporto annuale del 2019 realizzato dalla Federazione Italiana dei Pubblici Esercizi (FIPE), nel dicembre del 2018 in Veneto risultano attive 26177 imprese del settore dei servizi di ristorazione, pari al 7,8% del totale nazionale (di cui 6879 registrate nella provincia di Venezia⁴³). Più nello specifico, il centro storico di Venezia presenta una densità imprenditoriale (la quale esprime la concentrazione delle imprese in una specifica area attraverso il rapporto tra il numero di attività locali attive e il numero di residenti) relativa al comparto dei pubblici esercizi, e in generale alla ristorazione, di 151 abitanti per impresa. Per quanto riguarda il livello di prezzi dei servizi di ristorazione, l'indagine del FIPE rileva che i prezzi di Venezia sono generalmente sopra la media di quelli degli altri capoluoghi di provincia⁴⁴.

Questi dati e queste informazioni sono utili per fornire una fotografia un po' più precisa di quello che è il contesto in cui opera il Ristorante da Raffaele dal punto di vista della domanda e dell'offerta.

3.2. Il Ristorante da Raffaele

Storia

Situato nel sestiere di San Marco a Venezia, il Ristorante da Raffaele nasce dagli sforzi di Raffaele e Giuseppe Salmaso, due fratelli originari di Saonara, un piccolo paesino in provincia di Padova.

Nel 1954 Raffaele si trasferisce a Venezia accompagnato dalla moglie Tosca e rileva un piccolo bacaro (chiamato "Antiche cantine veronesi"). Successivamente, Raffaele e Tosca

⁴¹ I dati discussi nel testo sono presentati in maniera più approfondita e disponibili all'indirizzo www.comune.venezia.it/sites/comune.venezia.it/files/immagini/Turismo/Annuario%20del%20turismo%202019%20rev%2004%201%202021%281%29.pdf.

⁴² Vedi statistica.regione.veneto.it/Pubblicazioni/StatisticheFlash/Statistiche_Flash_Febbraio_2020.pdf.

⁴³ Vedi www.infocamere.it/movi/cgi/roberto?pGeoTk=VE&pTipTk=I&pPerTk=A2019.

⁴⁴ Vedi www.fipe.it/centro-studi/2019.html?download=730:ristorazione-2019.

vengono raggiunti da Giuseppe assieme alla moglie Savina: grazie al loro lavoro nasce quello che viene ribattezzato Ristorante da Raffaele, in nome del suo fondatore. Alla morte dei due fratelli, sono prima le mogli e poi i figli sia di Raffaele (Renato e Stefania) che di Giuseppe (Andrea e Giovanna) a proseguire l'attività.

Negli anni il ristorante cresce non solo in termini di reputazione e clientela, attraendo diversi artisti e personalità di spicco del panorama italiano e internazionale, ma anche in termini di spazi: agli inizi, infatti, disponeva solamente di una piccola sala e di qualche tavolo, oggi il ristorante può contare su due sale interne e un plateatico di più di 40 tavoli. Il Ristorante da Raffaele è uno dei pochi ristoranti a Venezia a vantare una gestione familiare da più di 60 anni⁴⁵. Oggi il ristorante è di proprietà di tutti e quattro i figli ma viene gestito in prima persona da uno di loro, Renato Salmaso⁴⁶.



Figura 3.1: fotografia dell'esterno del Ristorante da Raffaele (presa dalla pagina Facebook del ristorante⁴⁷).

⁴⁵ Vedi www.ilgazzettino.it/pay/veneziana_pay/il_ristorante_da_raffaele_san_marco_compie_60_anni_realta-894186.html.

⁴⁶ Vedi www.ristorantedaraffaele.com/.

⁴⁷ Vedi www.facebook.com/ristorantedaraffaele/.

Caratteristiche: posizione, dimensioni e orari

Il Ristorante da Raffaele si sviluppa lungo la Fondamenta de le Ostreghe, la quale si affaccia sul Rio de le Ostreghe (Figura 3.1). La vicinanza a punti di interesse della città come Piazza San Marco, Accademia, Calle Larga XXII Marzo e Teatro La Fenice permette al ristorante di attrarre molti visitatori, sia italiani che stranieri. La posizione leggermente decentrata rispetto ai tradizionali percorsi turistici garantisce comunque un certo grado di tranquillità e riservatezza. Una delle caratteristiche sicuramente più apprezzata dai clienti è la possibilità di poter mangiare lungo un tipico rio veneziano, caratterizzato anche dalla presenza di uno stazio di gondolieri.

Il ristorante dispone di due sale interne e un plateatico che si estende lungo la fondamenta in cui vengono posizionati dei tavoli nei mesi più caldi dell'anno, solitamente da maggio fino a settembre o ottobre. Il ristorante utilizza tavoli con due posti a sedere che possono essere uniti per far accomodare gruppi di clienti più numerosi. Le due sale interne contano rispettivamente 18 e 30 tavoli mentre lungo tutto il plateatico si trovano 46 tavoli. Supponendo che in ogni tavolo si accomodino due clienti, la capacità massima del ristorante è di 152 posti a sedere. Nei mesi estivi vengono utilizzati solamente i tavoli del plateatico e della sala interna più piccola (per un totale di 128 posti a sedere) mentre nei mesi invernali vengono utilizzati solamente i tavoli delle sale interne (per un totale di 96 posti a sedere). La caratteristica principale delle sale interne sono le armi antiche appese alle pareti che sono state collezionate nel corso degli anni dal manager Renato Salmaso. Per arrivare alle sale interne con i tavoli, i clienti devono prima attraversare un'ulteriore piccola sala d'ingresso in cui sono esposti i vini e in cui vengono conservati, all'interno di una struttura che ne mantiene la temperatura e la freschezza, i pesci. La possibilità di poter ammirare il pescato del giorno, che viene fornito dal tradizionale mercato di Rialto di Venezia, e le bottiglie di vini è una caratteristica molto apprezzata dai clienti, in particolare da quelli stranieri.

Durante l'anno gli orari di servizio del ristorante si adeguano alla domanda. Nell'arco della giornata il servizio è diviso in due turni: pranzo (11:45-14:45) e cena (18:45-22:15). Il ristorante rimane aperto durante l'anno da febbraio (apre in concomitanza alle date in cui si svolge il Carnevale di Venezia) fino alla fine di novembre o ai primi di dicembre, in base alle condizioni metereologiche. Il ristorante prevede inoltre un giorno di chiusura settimanale, il giovedì, però nel periodo da Pasqua a inizio ottobre rimane aperto tutti i giorni della settimana.

L'offerta del ristorante nel 2019

In generale, il menù dei piatti del Ristorante da Raffaele comprende pietanze della tradizione veneziana e italiana sia di pesce che di carne.

Nel 2019 il menù del ristorante presentava sette categorie distinte: "Antipasti", "Spaghetti, pasta fresca fatta in casa e risotti", "Minestre e zuppe", "Pesce", "Carne", "Contorni" e "Dessert". La suddivisione delle categorie rispecchia quella tradizionale che prevede gli antipasti, i primi (comprese le minestre), i secondi (in questo caso divisi fra carne e pesce), i contorni e i dolci. In aggiunta a ciò, in base alla disponibilità degli ingredienti, veniva concordato un menù consigliato ("Lo chef consiglia") con una selezione dei piatti presi dal menù e con l'aggiunta di alcune pietanze particolari. Includendo anche questi piatti, le voci del menù del Ristorante da Raffaele erano in totale 72, così suddivise all'interno delle categorie: 14 piatti in "Antipasti", 15 piatti in "Spaghetti, pasta fresca fatta in casa e risotti", 7 piatti in "Minestre e zuppe", 12 piatti in "Pesce", 9 piatti in "Carne", 6 piatti in "Contorno" e 9 piatti in "Dessert".

Come si vedrà successivamente, il menù verrà modificato in maniera drastica nel 2020.

Il menù dei vini è molto ampio e vario ed è suddiviso in: "Vini bianchi", "Vini rossi", "Proseccchi/Bollicine", "Champagne", "Vini della casa", "Aperitivi", "Acque minerali - Bibite", "Birre", "Liquori" e "Caffetteria". I vini che vengono proposti sono di vario tipo, oltre che le classiche bottiglie si possono trovare anche vini rosati e da dessert, e provenienza, includendo sia bottiglie del Nord Est ma anche da Toscana, Piemonte e Emilia Romagna. Anche nella selezione di birre e liquori si trovano alcune peculiarità, come alcune birre artigianali italiane e alcuni liquori esteri. In totale le voci di questo menù sono 99, così suddivise: 28 "Vini bianchi", 28 "Vini rossi", 6 "Proseccchi/Bollicine", 2 "Champagne", 3 "Vini della casa", 3 "Aperitivi", 5 "Acque minerali - Bibite", 6 "Birre", 7 "Liquori", 11 "Caffetteria".

Sia il menù dei piatti che dei vini sono consultabili nel sito del ristorante.

Al conto del tavolo viene aggiunto un costo del coperto, come viene comunicato in ogni pagina del menù.

Le fasi del servizio nel Ristorante da Raffaele nel 2019

Andando ad analizzare le diverse fasi che compongono il servizio nel Ristorante da Raffaele, si possono riscontrare diverse similitudini con quanto detto precedentemente (vedi per esempio le fasi del servizio nella Figura 2.1).

Il Ristorante da Raffaele dà la possibilità ai propri clienti di poter prenotare telefonicamente o attraverso mail o compilando l'apposito form nel sito web del ristorante. La clientela può dunque essere di tipo *walk-in* o con prenotazione. Con il tempo il ristorante ha creato diverse sinergie con gli alberghi della zona, i quali consigliano ai propri clienti, in cerca di un locale in cui mangiare, di fermarsi a pranzo o a cena nel Ristorante da Raffaele. Inoltre, ai clienti degli alberghi di proprietà della famiglia Salmaso viene dato un coupon che garantisce uno sconto del 10% sul conto totale.

Arrivati al Ristorante, i clienti vengono accolti dai camerieri o dallo stesso manager Renato e viene chiesto se hanno prenotato oppure no. In caso di prenotazione vengono fatti accompagnare al tavolo a loro riservato, in caso contrario viene controllata la situazione dei tavoli e se non ce ne sono di liberi viene chiesto loro di aspettare.

Ai clienti vengono consegnati i menù nelle versioni in italiano o in inglese. Una volta scelto cosa ordinare, il cameriere prende nota e passa la comanda in cucina e in cassa. Mentre in cassa viene registrato l'ordine all'interno del software di gestione, la preparazione dell'ordine è suddivisa in tre comparti: in cucina vengono preparati la maggior parte dei piatti, i banconieri sono addetti alla preparazione delle bibite non alcoliche o dei superalcolici e degli antipasti che richiedono l'utilizzo dell'affettatrice e i camerieri sono responsabili della preparazione degli antipasti freddi e della preparazione dei dolci (che in entrambi i casi avviene in un'area apposita nella saletta d'ingresso, per essere visibile ai clienti).

In seguito vengono portati dal cameriere in ordine gli antipasti, i primi e i secondi con i contorni, accogliendo comunque le richieste dei clienti. Al cameriere è anche affidato il compito di sparecchiare e apparecchiare i tavoli. Dopo il pasto, il cameriere chiede se i clienti desiderano qualcos'altro suggerendo un dessert o una bevanda. Quando il cliente chiede il conto, il cameriere chiede al cassiere di stampare lo scontrino ,dopo aver controllato l'ordine, ed esso viene portato al cliente, il quale può decidere di pagare con carta di credito o di debito (i camerieri hanno a disposizione dei terminali di pagamento portatili) o in contanti (in questo caso il cameriere ritorna dal cassiere, il quale dà il resto al cameriere che lo riporta al cliente).

Comunicazione

Dal punto di vista della comunicazione, il Ristorante da Raffaele non ha compiuto particolari sforzi in quanto l'ottima posizione della struttura garantisce visibilità e permette di attirare l'attenzione di molti passanti.

Grazie alle sinergie create, come si diceva in precedenza, all'interno del circuito delle proprietà Salmaso e con le strutture alberghiere della zona, il Ristorante da Raffaele riesce a farsi conoscere anche senza un impegno troppo dispendioso.

Inoltre, il Ristorante da Raffaele è riuscito nel tempo a sfruttare, per quanto possibile, il meccanismo del *word of mouth marketing*⁴⁸ (passaparola). Non è così raro, infatti, che i clienti che scelgono il ristorante affermino di essere stati consigliati da amici o parenti che avevano già mangiato nel Ristorante da Raffaele.

Dal punto di vista dei *social media*, il ristorante ha creato una propria pagina Facebook (nel 2018) e Instagram (nel 2020) in cui vengono pubblicate foto dei piatti, originali o condividendo quelle pubblicate da altri utenti, e informazioni.

L'analisi delle recensioni nella piattaforma TripAdvisor restituiscono un *feedback* dell'esperienza dei clienti. Sulla base di 1371 recensioni lasciate dagli utenti nel corso degli anni, al Ristorante da Raffaele viene assegnato un punteggio complessivo di 4 stelle su 5. Più nello specifico, le categorie "Cucina", "Servizio" e "Atmosfera" hanno ricevuto 4 stelle su 5 come votazione mentre l'unica al di sotto della media è "Qualità/Prezzo" con 3 stelle e mezzo su 5. Andando ad analizzare più nello specifico le recensioni, esse si dividono in: "Eccellente" (453), "Molto buono" (473), "Nella media" (227), "Scarso" (99) e "Pessimo" (119). Le recensioni molto positive ("Eccellente" e "Molto buono") costituiscono più della metà dei *feedback* lasciati dagli utenti (rispettivamente il 33,04% e il 34,5%). Le recensioni negative, considerando "Scarso" e "Pessimo", sono pari rispettivamente al 7,22% e all'8,68% del totale. Mentre le recensioni positive elogiano il servizio, la qualità del cibo e l'atmosfera del ristorante, quelle negative si concentrano di più sui prezzi, considerati alti⁴⁹.

La Figura 3.2 riassume quanto appena detto circa la suddivisione dei *feedback* positivi e negativi lasciati dagli utenti rispetto al totale.

⁴⁸ Il *word of mouth marketing* descrive il meccanismo del passaparola attraverso cui i consumatori coprono un ruolo attivo nell'aumentare la visibilità di una certa azienda, di un certo brand o prodotto (vedi www.insidemarketing.it/glossario/definizione/word-of-mouth/).

⁴⁹ Vedi www.tripadvisor.it/Restaurant_Review-g187870-d1790766-Reviews-Ristorante_Da_Raffaele-Venice_Veneto.html.

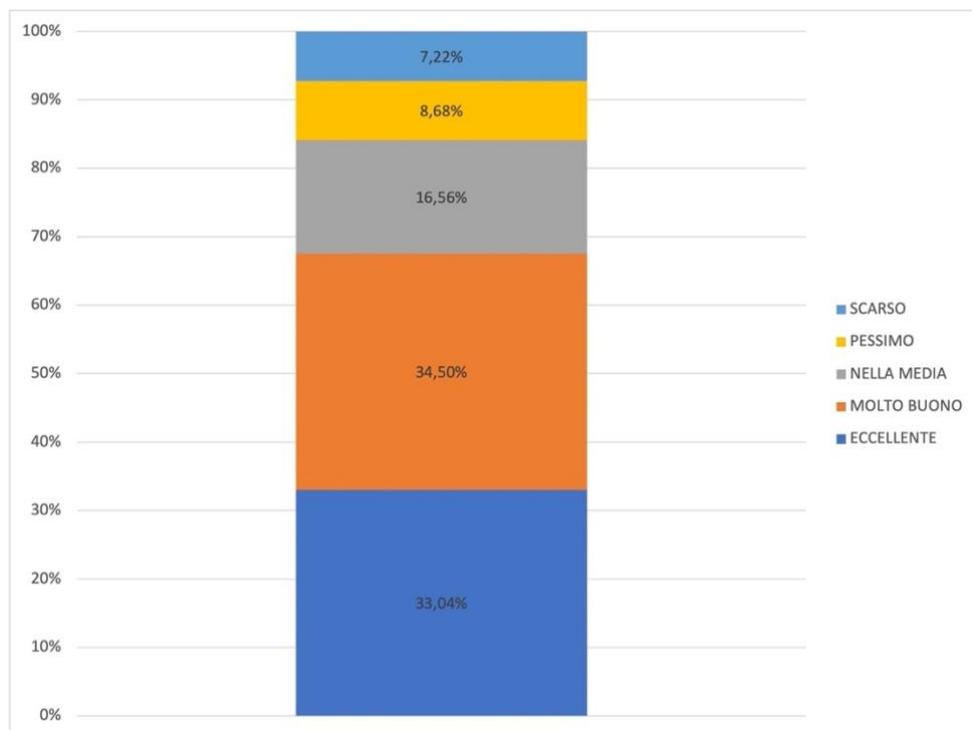


Figura 3.2: grafico a colonna che mostra le percentuali delle varie categorie di *feedback* sul totale delle recensioni ricevute dal Ristorante da Raffaele su TripAdvisor.

3.3. Il confronto tra la teoria del RRM e la pratica nel Ristorante da Raffaele

Il Ristorante da Raffaele ha impiegato e impiega tutt'ora solo alcune delle tattiche e delle strategie di Restaurant Revenue Management esposte nel Capitolo 2. Il motivo di ciò sta nel fatto che la gestione del ristorante ha permesso di creare negli anni dei processi e un'organizzazione che potesse anche fare a meno del tipo di analisi che concernono il RRM. Per esempio, non sono mai state fatte analisi che potrebbero essere ricondotte al *menu engineering* o non è mai stato fatto un ragionamento simile all'implementazione del RRM in cinque passaggi. Ciononostante, il ristorante negli anni ha applicato, anche non volontariamente, alcune accortezze che si possono ritrovare in letteratura.

Prendendo in considerazione quanto detto circa la gestione della durata del pasto (e la Figura 2.2), il Ristorante da Raffaele non ha applicato alcuna delle misure volte a ridurre l'incertezza dell'arrivo da parte dei clienti. Il Ristorante permette al cliente di poter prenotare il tavolo (il quale viene comunque considerato libero dopo un certo periodo di tempo se il cliente non si presenta) ma non prevede alcun tipo di garanzia che possa incentivare il cliente a rispettare il proprio impegno. Per quanto riguarda l'incertezza della durata del pasto, il Ristorante da Raffaele mette in pratica alcune delle misure

elencate nella Figura 2.2 al fine di ridurre il *changeover time* senza andare ad impattare negativamente l'esperienza del cliente. Tra le misure interne in questo senso si segnalano il *pre-bussing* (che viene messo in pratica dai camerieri), la presenza di *panadore* e tavoli di servizio nelle sale che permettono di velocizzare i processi di erogazione del servizio e rotazione dei tavoli e l'assegnazione al cassiere della preparazione del conto. Quanto appena detto fa riferimento al 2019: infatti, come verrà visto più avanti, dal 2020 è stata eliminata la figura del cassiere e la cassa viene gestita in maniera autonoma dai camerieri, ai quali sono anche stati forniti dei palmari per rendere più veloci le comunicazioni tra il personale dei vari comparti.

Per quanto riguarda la gestione dei prezzi, non sono state applicate particolari strategie o tattiche. I prezzi sono stati fissati in base alla concorrenza e ai costi delle materie prime. L'unico appunto da fare è che ai piatti e alle bevande non sono state applicate tariffe con centesimi ma sempre come numero tondo: questo implica una maggiore possibilità che il cliente percepisca i prodotti come di qualità superiore, come spiegato dall'*odd-even pricing* (vedi paragrafo 2.4.4.).

Il Ristorante da Raffaele non ha realizzato nel tempo analisi che possono essere ricondotte al *menu engineering*. Ogni anno venivano aggiunte o rimosse alcune voci e al menù *à la carte* veniva accompagnato un menù speciale "Lo chef consiglia" in cui venivano inclusi piatti particolari in base alla disponibilità di alcuni ingredienti di stagione, ma per il resto fino al 2019 non sono state applicati sostanziali analisi e cambiamenti. Dal 2020, invece, come verrà spiegato più avanti, sono stati fatti cambiamenti radicali al menù che possono essere ricondotti in parte, come verrà visto, al *menu engineering*.

Per quanto riguarda gli indici di performance, nonostante il *software* di gestione che viene utilizzato (Bacco⁵⁰) permetta la raccolta e l'elaborazione dei dati in ottica di RRM, le analisi del ristorante si sono concentrate soprattutto sul fatturato. Sono state anche fatte alcune considerazioni riguardanti l'*average check*, l'occupazione e la rotazione dei tavoli ma senza troppo approfondimento. Mentre il RRM prevede che l'analisi della performance del ristorante sia il punto di partenza per considerazioni più approfondite, il Ristorante da Raffaele tiene a mente questi dati come semplice stima della situazione.

⁵⁰ Vedi www.dylog.it/software/ristoranti/bacco-restaurant-system.

Inoltre, nel ristorante non viene fatto un lavoro approfondito di *forecasting* ma ci si concentra soprattutto sull'esperienza del manager o del personale per quanto riguarda la previsione della domanda.

Riassumendo, il Ristorante da Raffaele ha messo in pratica solo alcuni dei suggerimenti provenienti dalla letteratura. Ciò che è stato fatto in merito deriva dall'esperienza del manager e del personale. Nonostante ciò il ristorante ha saputo trovare un'organizzazione e dei processi che li permettessero di affermarsi all'interno del panorama della ristorazione veneziana. Il Restaurant Revenue Management potrebbe comunque fornire consigli e soluzioni riguardanti alcune possibili problematiche. In questo senso si potrebbe utilizzare il *five-step approach* ideato da Kimes volto all'implementazione del RRM. Quest'approccio si basa sull'analisi iniziale della performance del ristorante (*establish the baseline*): è stato possibile condurre un'analisi di questo tipo, come vedremo, grazie ai dati forniti dal Ristorante da Raffaele.

3.4. Analisi dei dati nel Ristorante da Raffaele: il 2019

Nonostante non siano mai state fatte particolari considerazioni in ottica RRM da parte del Ristorante da Raffaele, è stato possibile raccogliere alcuni dati relativi al 2019 per realizzare alcune analisi in questo senso.

I dati raccolti permettono dunque una prima analisi della performance del Ristorante da Raffaele da diversi punti di vista e offrono comunque alcuni spunti di riflessione in ottica di Restaurant Revenue Management. Nonostante ciò, ci sono alcuni limiti legati all'impossibilità di un'osservazione diretta del servizio e dei processi interni e dall'irreperibilità di alcuni tipi di dati. Lo scopo è quello di fornire un'analisi sulla performance del Ristorante da Raffaele in ottica di Restaurant Revenue Management nel periodo di maggiore affluenza del 2019. Il periodo scelto è stato dall'1 maggio 2019 al 30 settembre 2019: questo periodo corrisponde all'alta stagione dal punto di vista degli arrivi e delle presenze a Venezia⁵¹.

La maggior parte dei clienti che decidono di fermarsi al Ristorante da Raffaele sono visitatori italiani o stranieri e per questa ragione si è scelto questo periodo di tempo. È stato possibile reperire dati riguardanti: l'occupazione (espressa in totale dei coperti

⁵¹ Vedi

www.comune.venezia.it/sites/comune.venezia.it/files/immagini/Turismo/Annuario%20del%20turismo%202019%20rev%2004%201%202021%281%29.pdf.

giornalieri), il fatturato e la quantità consumata per ogni voce del menù (in termini di totale giornaliero). Partendo da questo tipo di dati e tenendo a mente i concetti visti nel Capitolo 2, è stato possibile fare delle considerazioni riguardanti l'occupazione del ristorante, il mix di clienti, i gusti dei clienti, l'*average check*, il RevPASH e la rotazione dei posti a sedere.

Occupazione

Come è stato visto in precedenza, per il calcolo dell'occupazione in un ristorante è necessario avere il numero di clienti che occupano un posto a sedere per ogni ora del servizio. In questo modo è possibile avere una stima della domanda nelle varie ore del giorno e analizzarne le fluttuazioni. Purtroppo non è stato possibile reperire dati di questo genere su base oraria ma il numero giornaliero di clienti serviti permette comunque di realizzare delle considerazioni utili in questo senso. Come si osserva dalla Figura 3.3, la media dei coperti del periodo maggio-settembre 2019 si assesta su 189,31 coperti serviti ogni giorno. Mentre maggio registra il valore medio di coperti per giorno più bassi (162,87), ciò cambia il mese successivo, poiché a giugno si rileva il valore medio di coperti per giorno più alto (221,77), ben al di sopra della media. Da giugno fino a settembre il numero di coperti per giorno cala gradualmente: mentre luglio si assesta sempre sopra la media (199,16), agosto (184,52) e (178,97) registrano valori medi di coperti sempre più bassi.

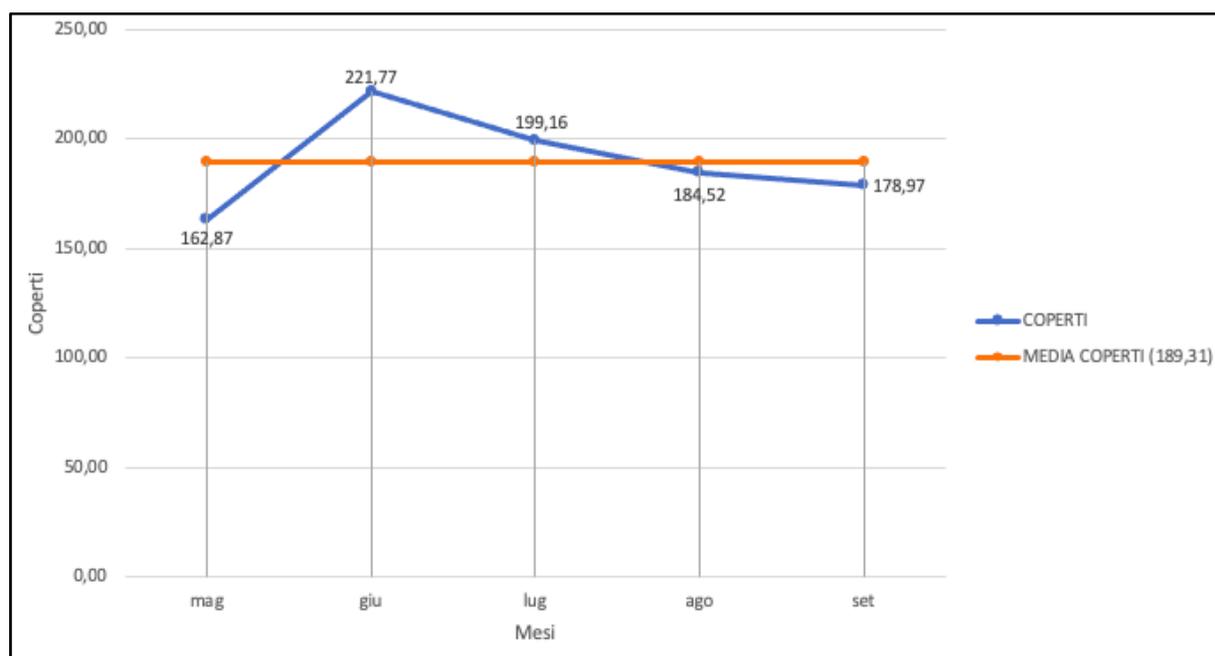


Figura 3.3: Grafico a linee che mette a confronto il numero medio di coperti per mese (in blu) e la media dei coperti (in arancione) del periodo maggio-settembre 2019.

Un'analisi interessante riguarda il numero medio di coperti medi in base al giorno della settimana: la Figura 3.4 dà quindi un'idea della domanda media del Ristorante da Raffaele durante la settimana nel periodo maggio-settembre 2019.

La Figura mostra come la domanda tocchi il suo punto più basso nel mezzo della settimana per poi crescere fino ad arrivare al picco nel weekend. Infatti, mentre il lunedì i coperti serviti sono in media 191,09, questo valore scende il martedì (177,05) e il mercoledì (166,23) per poi risalire il giovedì (179,05) e il venerdì (195,23) fino ad arrivare al valore medio di coperti serviti più alto il sabato (216,59), ben al di sopra della media. La domanda riprende poi a calare la domenica (199,41), nonostante rimanga sopra il valore medio.

Questo trend conferma la percezione generale che si ha riguardo all'occupazione dei ristoranti, ovvero una netta distinzione tra i valori di occupazione durante la settimana e quelli del fine settimana.

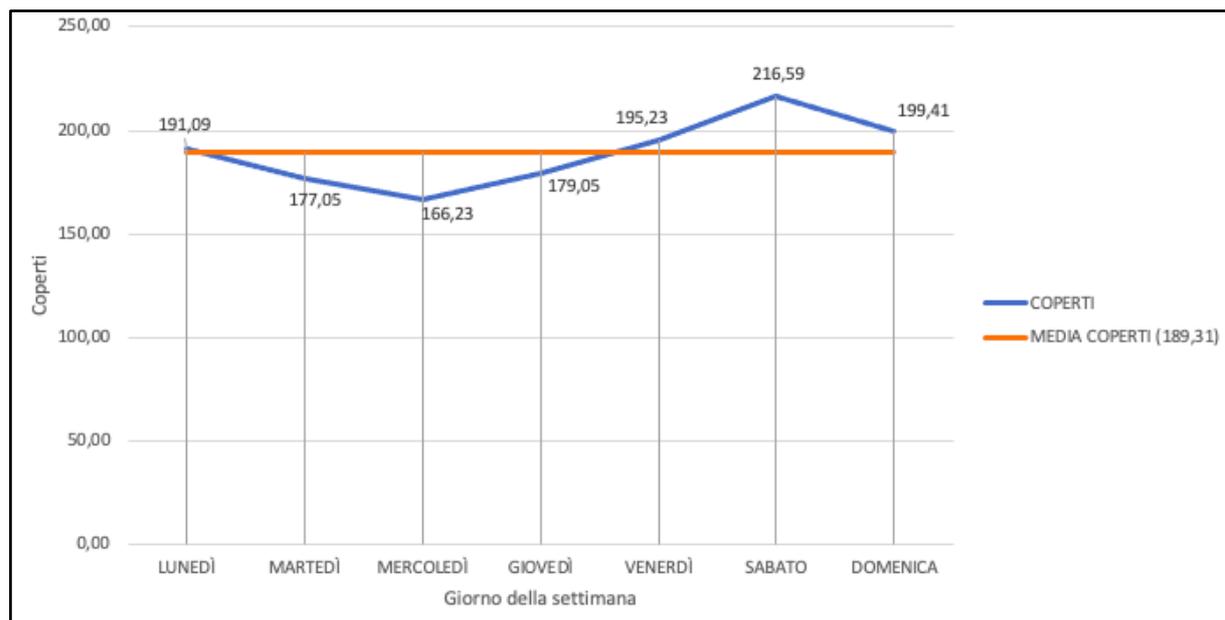


Figura 3.4: Grafico a linee che mette a confronto il valore medio di coperti serviti su base giornaliera (in blu) e la media dei coperti (in arancione) all'interno della settimana.

Average check

Un altro indicatore utile per misurare la performance di un ristorante è il conto medio (*average check*).

Come mostra la Figura 3.5, la media dell'*average check* nel Ristorante da Raffaele nel periodo maggio-settembre 2019 è di 44,04€.

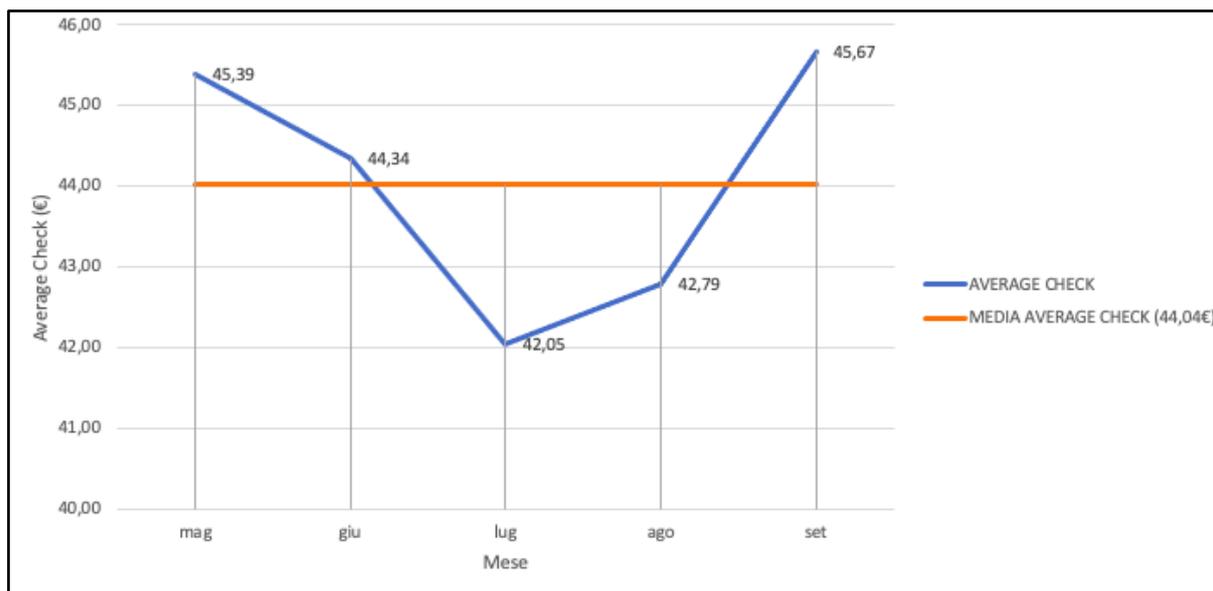


Figura 3.5: Grafico a linee che mostra in blu i valori del conto medio (*average check*) e in arancione il valore medio di conto medio nel periodo maggio-settembre 2019.

Attraverso la Figura si può notare che nei mesi di maggio (45,39€) e giugno (44,34€) questo valore si assesti sopra la media, mostrando comunque un andamento decrescente che tocca il valore minimo nel mese di luglio (42,05€). Nei due mesi successivi il conto medio cresce, infatti a settembre si registra un *average check* di 42,79€, fino ad arrivare al valore più alto registrato nel periodo considerato (45,67€ a settembre).

Sebbene siano variazioni che al massimo si discostano di circa due euro dalla media, esse non vanno sottovalutate in quanto possono modificare il fatturato in maniera rilevante.

Mettendo in relazione questo tipo di analisi con quanto mostrato dalla Figura 3.3 si possono fare delle osservazioni interessanti circa il rapporto tra *average check* e occupazione. Infatti, se messe a confronto, le due Figure mostrano due andamenti opposti: mentre l'occupazione parte da un valore sotto la media per poi crescere e riabbassarsi, il conto medio parte da un valore sopra la media per poi decrescere e, infine, risollevarsi.

Questo tipo di confronto è utile per sottolineare nuovamente come la sola osservazione del conto medio e dell'occupazione non bastano per ottenere una fotografia precisa della performance del ristorante.

Come sottolineato da Kimes (2004a) e come già ripreso in precedenza, un alto valore di *average check* accompagnato da un'occupazione bassa può voler dire che la durata del pasto dei clienti sia particolarmente lunga e che dunque essi siano spinti ad ordinare più piatti, aumentando il conto medio, a scapito della rotazione dei tavoli e, dunque, dell'occupazione. Al contrario, un alto valore di occupazione e un *average check* basso

possono voler dire che il ristorante non sta sfruttando a pieno le possibilità di profitto che possono generare una clientela di grandi volumi. Queste sono solo due delle osservazioni che si possono fare in merito al confronto tra l'occupazione e il conto medio ed è per questo che il calcolo del RevPASH può fornire indicazioni più utili.

Andando invece ad osservare l'andamento del conto medio in base al giorno della settimana, la Figura 3.6 mostra come esso registri i valori più alti nel fine settimana, con venerdì (45,18€), sabato (44,61€) e domenica (44,49€) ben al di sopra della media. Lunedì registra invece il valore di conto medio più basso (42,69€) che cresce però il martedì (43,44€) fino ad arrivare sopra la media il mercoledì (44,42€). Salta subito all'occhio la differenza tra il conto medio del giovedì (43,40€) e i valori del giorno precedente e successivo. Senza un'osservazione diretta si possono fare solamente delle ipotesi circa questa differenza.

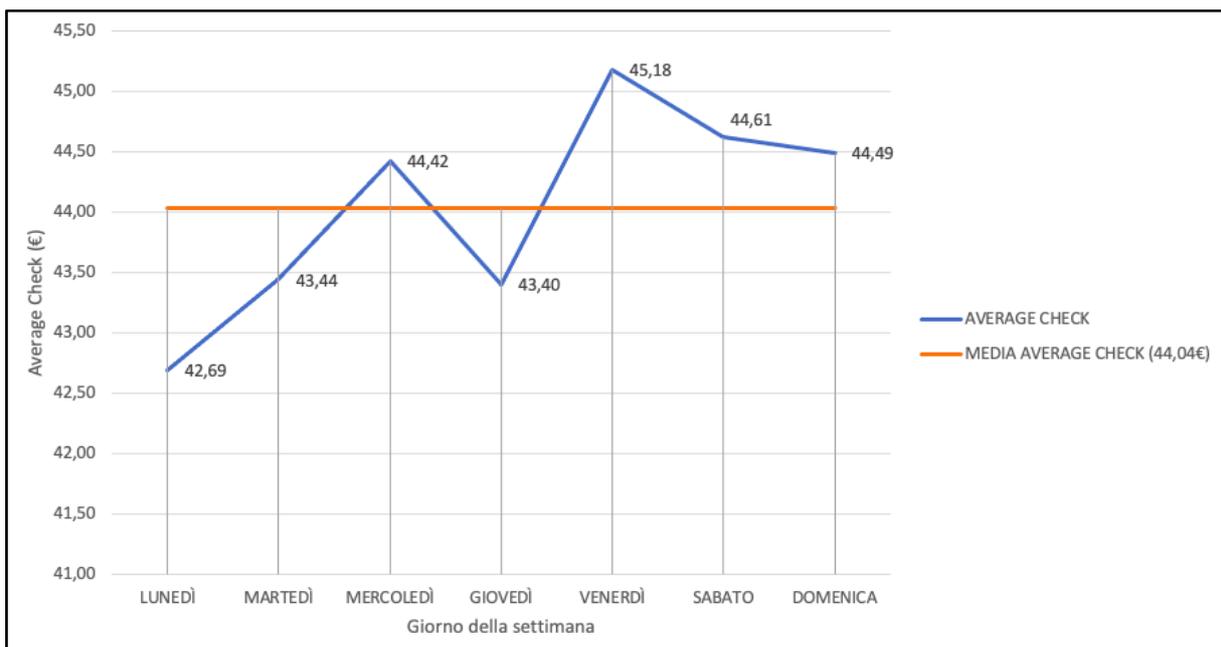


Figura 3.6: Grafico a linee che mette a confronto la media del conto medio (in arancione) con i valori medi registrati nei giorni della settimana (in blu) del periodo maggio-settembre 2019.

RevPASH

Il RevPASH, come affermato in precedenza, mette in relazione l'occupazione e il conto medio fornendo informazioni sui ricavi generati da ciascun posto a sedere in un'ora. Il vantaggio più grande che si ottiene dall'utilizzo del RevPASH è il fatto che esso tenga in considerazione sia i posti utilizzati che quelli non utilizzati: in questo modo si possono ottenere indicazioni più precise riguardanti la performance del ristorante.

Come mostra la Figura 3.7, il RevPASH medio del Ristorante da Raffaele⁵² è pari a 9,99€: questo significa che nel periodo maggio-settembre 2019 in media un posto a sedere ha generato 9,99€ all'ora.

Mentre il mese di maggio registra un valore al di sotto della media (8,88€), il RevPASH di giugno è il più alto del periodo considerato (11,81€). In seguito, il valore di RevPASH tende a decrescere, con luglio e agosto che registrano rispettivamente 10,05€ e 9,45€. Il mese di settembre vede comunque una lieve ripresa del RevPASH (9,83€).

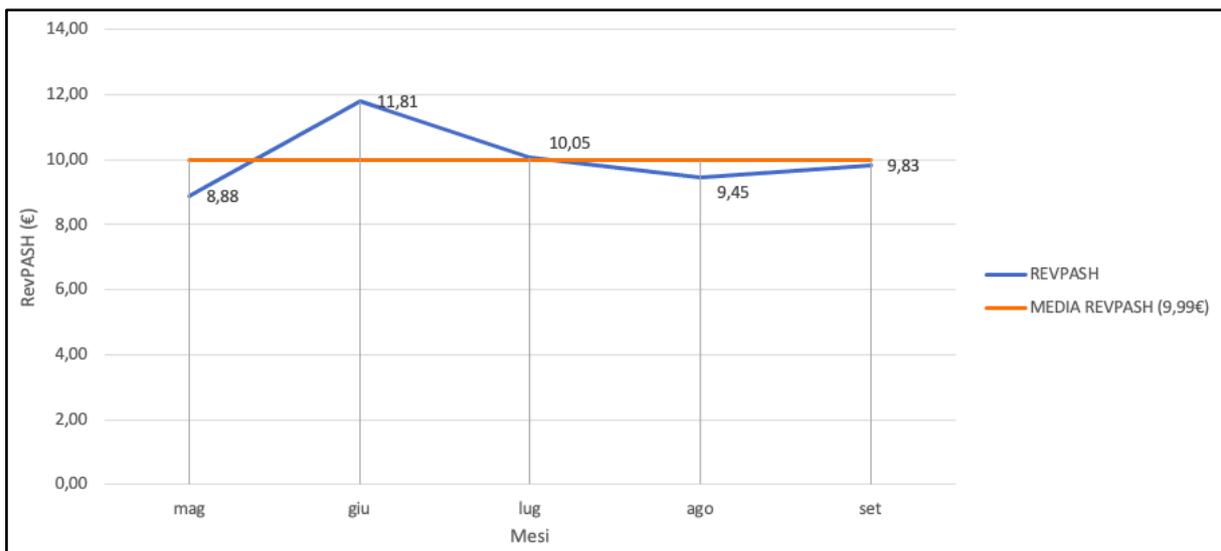


Figura 3.7: Confronto tra il RevPASH medio (9,99€, in arancione) e il RevPASH medio di ogni mese (in blu) del periodo maggio-settembre 2019.

Andando invece ad osservare i valori del RevPASH all'interno della settimana, la Figura 3.8 mostra come il fine di settimana si conferma il periodo più redditizio: venerdì registra un valore di 10,57€, sabato 11,59€ e domenica 10,63€. Il resto della settimana presenta invece valori di RevPASH più bassi: mentre il mercoledì registra il valore più basso (8,84€), il lunedì (9,77€), il martedì (9,20€) e il giovedì (9,31€) presentano comunque valori di RevPASH al di sotto della media.

⁵² Per il calcolo del RevPASH sono stati presi in considerazione le ore di servizio che vengono effettuate nel periodo preso in considerazione (sei ore e trenta minuti) e come capacità massima 128 posti a sedere.

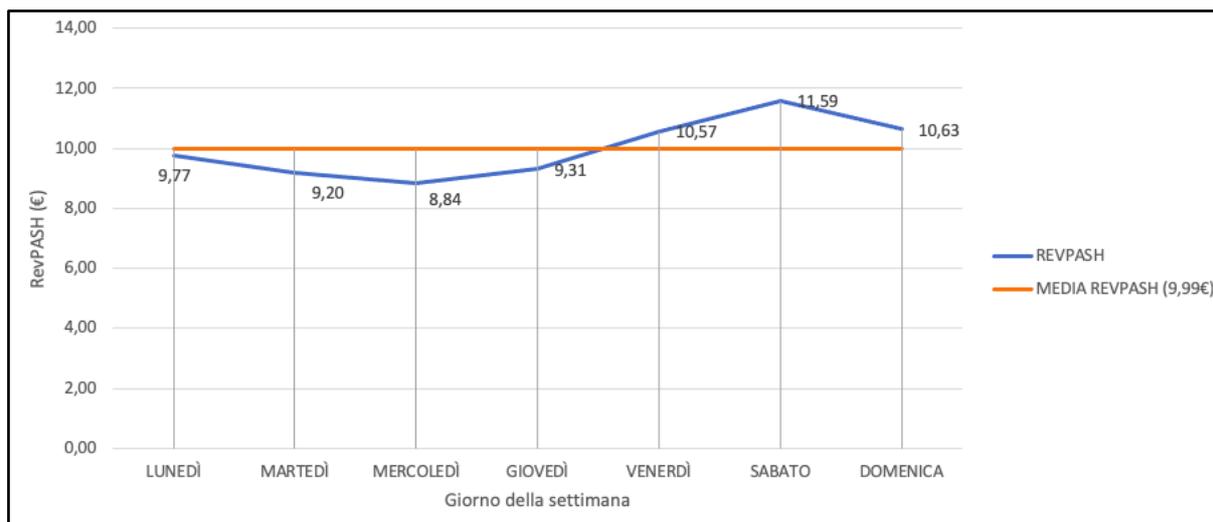


Figura 3.8: Grafico a linee che mostra l'andamento del RevPASH all'interno della settimana (in blu) messo a confronto con il valore di RevPASH medio (in arancione) del periodo maggio-settembre 2019.

Il mix di clienti e il seat turnover

Grazie ai dati che sono stati reperiti dal POS *system* del Ristorante da Raffaele è stato possibile calcolare la dimensione media dei gruppi di clienti che sono stati ospiti al Ristorante da Raffaele di Venezia nel periodo maggio-settembre 2019.

Questo tipo di calcolo è utile in quanto fornisce una prima indicazione sul rapporto che ci può essere tra mix di clienti e mix di tavoli. Come è stato visto, la corretta gestione della capacità in un ristorante si basa su un *table mix* ottimale, ovvero che si adatti alla dimensione dei gruppi e che quindi non lasci posti a sedere inutilizzati.

La dimensione media dei gruppi di clienti che sono stati serviti nel Ristorante da Raffaele nel periodo considerato è di 2,69 persone. Questo valore è stato ricavato dal rapporto tra il totale dei clienti serviti e il numero di conti che sono stati emessi. Come è stato detto in precedenza, il Ristorante da Raffaele utilizza tavoli da due posti a sedere: questo comporta che spesso vengano combinati più tavoli per accomodare gruppi di clienti composti da almeno tre persone.

In ottica di Restaurant Revenue Management, il Ristorante potrebbe prendere in considerazione l'ipotesi di dotarsi di tavoli più grandi che permettano a più persone di sedersi nello stesso tavolo. Per esempio, nel caso in cui si presenti un gruppo di tre persone la possibilità di poter aggiungere un coperto senza dover necessariamente aggiungere un altro tavolo potrebbe comportare un utilizzo più efficiente della capacità. Inoltre, il calcolo del *seat turnover* (rotazione dei posti a sedere) permette di ottenere maggiori indicazioni su quante volte un posto a sedere viene utilizzato in un certo periodo

di tempo. In media, considerando il periodo maggio-settembre 2019, un posto a sedere nel Ristorante da Raffaele veniva utilizzato 1,48 volte ogni giorno. Questo significa che mediamente ogni giorno un posto a sedere veniva utilizzato una volta e mezza. Questo valore conferma quanto visto in merito al livello di occupazione: il valore medio giornaliero di *seat turnover* (1,48) riflette l'occupazione media giornaliera (189,31 coperti), prendendo in considerazione 128 posti a sedere disponibili come capacità.

Il menu engineering

Come è stato visto nel capitolo precedente, il *menu engineering* fornisce informazioni utili circa la profittabilità e la popolarità delle voci del menù. Sebbene non sia stato possibile ottenere informazioni riguardanti la capacità di ciascuna voce del menù del Ristorante da Raffaele di generare profitto (a causa dell'irreperibilità di alcuni dati), l'analisi della popolarità dei piatti permette comunque di trarre delle considerazioni utili in ottica di Restaurant Revenue Management e di ottenere un quadro più preciso circa le preferenze dei clienti. Di seguito, la Figura 3.9 mostra il risultato del calcolo della popolarità di ciascuna voce della categoria "Antipasti" eseguito come nel processo di *menu engineering*. Questo processo può essere comunque applicato ad ogni categoria del menù.

PIATTO	POPOLARITÀ	% DI QUANTITÀ VENDUTA SUL TOTALE DELLA CATEGORIA
ANTIPASTI		
ANTIPASTO DI PESCE	POPOLARE	12,04%
ANTIPASTO DI AFFETTATI MISTI	POPOLARE	6,88%
PROSCIUTTO CRUDO SAN DANIELE	NON POPOLARE	3,75%
COCKTAIL DI GAMBERI	POPOLARE	8,04%
CICALE DI MARE	NON POPOLARE	0,58%
PROSCIUTTO CRUDO E MELONE/FICHI	POPOLARE	13,16%
BRESAOLA E RUCOLA	NON POPOLARE	2,44%
CAPRESE CON MOZZARELLA DI BUFALA	POPOLARE	27,86%
GRANSEOLA	POPOLARE	7,61%
CARPACCIO	POPOLARE	12,69%
SARDE IN SAOR	NON POPOLARE	0,29%
MOSCARDINI CON POLENTA	NON POPOLARE	1,58%
CROSTINI DI BACCALÀ	NON POPOLARE	0,85%
GAMBERETTI CON OLIO, LIMONE E POLENTA	NON POPOLARE	2,23%
		100,00%

Figura 3.9: Tabella che mostra la popolarità (calcolata secondo il processo di *menu engineering*) e la percentuale di quantità domandata di ogni voce sul totale della categoria "Antipasti" del menù del Ristorante da Raffaele nel periodo maggio-settembre 2019.

Come è stato visto, il primo passaggio nel *menu engineering* è quello di calcolare la popolarità media di ogni voce di una categoria del menù attraverso la formula $(100\% \div \text{Numero delle voci della categoria}) \times 70\%$. In questo caso, la popolarità media è 5%. Il

piatto più popolare risulta essere “Caprese con mozzarella di bufala”, seguito da “Prosciutto crudo e melone/fichi”, “Carpaccio” e “Antipasto di pesce”. Tra gli antipasti meno popolari figurano invece “Sarde in saor”, “Cicale di mare”, “Crostini di baccalà” e “Moscardini con polenta”. Complessivamente, su 14 voci della categoria, sette sono risultate “Non popolari” e sette “Popolari”. È comunque interessante notare come solamente le quattro voci più popolari costituiscano poco meno di due terzi delle quantità totali della categoria.

Il passaggio successivo, secondo lo schema del *menu engineering*, comprenderebbe l’analisi del margine di contribuzione di ciascuna voce. La combinazione dei risultati delle analisi di popolarità e profittabilità permetterebbe al manager del ristorante di poter assegnare una delle quattro etichette viste in precedenza (*stars, plowhorses, puzzles, dogs*) e di attuare misure di conseguenza. Purtroppo non è stato possibile reperire dati riguardanti il margine di contribuzione di ciascuna voce del menù ma l’analisi della popolarità riesce comunque a fornire indicazione sui gusti della domanda.

Interpretazione dei risultati e ipotesi

Nonostante questo tipo di analisi rappresenti solamente la prima fase delle cinque delineate da Kimes nel suo *five-step approach*, essa risulta essere ugualmente utile per effettuare delle considerazioni in merito alla situazione del Ristorante da Raffaele e a ciò che si potrebbe fare a partire da quanto visto. Alla fine di quest’analisi, si può affermare che il ristorante presenta un livello di occupazione, conto medio e RevPASH buoni. Inoltre, il mix di tavoli del ristorante coincide con quello della domanda: ciò significa che generalmente riesce ad occupare in maniera efficiente i tavoli e i posti a sedere. Si nota comunque una netta differenza tra weekend e il resto dei giorni della settimana e, per l’irreperibilità di alcuni dati, non è stato possibile raccogliere informazioni precise riguardanti la durata del pasto.

Questo tipo di limitazioni non impediscono comunque di formulare delle ipotesi su come il ristorante dovrebbe reagire di fronte alle informazioni che si possono trarre dalle analisi dei dati compiute. Seguendo le indicazioni che provengono dalla letteratura e che sono state viste nello specifico nei paragrafi 2.9 e 2.10, il Ristorante da Raffaele potrebbe decidere di adottare un menù differente nei giorni della settimana in cui si osserva un minor afflusso di clientela, in modo tale da incentivare la domanda e alzare i livelli di occupazione e *average check* dei cosiddetti periodi *cold*. Quest’azione potrebbe essere

supportata da strategie di marketing e promozione che non richiedono sforzi eccessivi, ma che possono permettere ai canali di comunicazione del ristorante di raggiungere un bacino d'utenza, anche locale, rilevante. Inoltre, l'adozione di un menù differente e non di prezzi scontati permette al ristorante di mantenere la sua reputazione di ristorante di qualità. Inoltre, l'analisi dal punto di vista del *menu engineering* lascia presagire che il ristorante nel 2019 abbia un menù composto da numerose voci che comunque non si dividono equamente le preferenze dei clienti: ripensare alla composizione del menù potrebbe essere un altro punto su cui soffermarsi.

Queste considerazioni devono essere comunque supportate da dati e informazioni, ma nonostante ciò possono offrire spunti di riflessione interessanti dal punto di vista del Restaurant Revenue Management.

3.5. Il Covid-19 e gli impatti sulla ristorazione nel 2020

Sars-Cov-2: breve sintesi su caratteristiche e diffusione

Nel dicembre 2019 vengono rilevati in Cina, nella città di Wuhan, diversi casi di una polmonite con caratteristiche anomale. In pochi giorni si riscontrano 41 casi e l'epicentro di diffusione viene individuato nel mercato del pesce e di animali vivi della città. Il 31 dicembre le autorità governative cinesi notificano l'Organizzazione Mondiale della Sanità e il 7 gennaio 2020 identificano il nuovo virus 2019-nCov, il quale verrà poi conosciuto come Sars-Cov-2 o Covid-19, della famiglia dei coronavirus. Nel giro di poche settimane il governo della Cina deciderà di annullare i festeggiamenti del capodanno cinese e di imporre misure sempre più restrittive, fino ad un effettivo *lockdown* della città di Wuhan. Nonostante queste decisioni, il virus si diffonderà nei mesi successivi in quasi tutti i paesi del mondo. Il primo cittadino italiano positivo al Covid-19 viene registrato il 21 febbraio 2020 e, quasi in contemporanea, si registra anche la prima vittima. Nel giro di poche settimane il governo italiano decide di applicare solo in alcune zone con alto rischio di diffusione del virus (le "zone rosse"), diverse restrizioni tra cui il divieto di circolazione limitato a casi di assoluta necessità e l'obbligo di dotarsi di dispositivi di protezione individuale. Ciononostante, il 9 marzo 2020 il governo italiano decide di estendere queste misure a tutta la nazione: l'Italia è il primo paese occidentale ad entrare in *lockdown*. Da quel momento in avanti l'Italia e il mondo hanno dovuto affrontare nuove sfide e minacce,

non solo dal punto di vista della salute, ma anche dal punto di vista delle ripercussioni socio-economiche che la pandemia di Covid-19 ha causato⁵³.

I pazienti che hanno contratto il Covid-19 presentano una serie di sintomi di varia natura e gravità. Tra i sintomi più comuni si riportano febbre, tosse e mancanza di respiro mentre, in forma meno comune, i pazienti possono anche soffrire di sintomi gastrointestinali e dolori addominali. A causa di questi sintomi, un paziente può sviluppare patologie più gravi e che possono risultare letali, come polmoniti. La principale via di trasmissione avviene attraverso *droplets*, ovvero goccioline d'acqua che vengono prodotte durante la respirazione (Ciotti et al., 2020).

L'impatto sulla ristorazione italiana

La ristorazione italiana ha subito fin da subito gli effetti negativi causati dalla diffusione del virus Covid-19.

In un'indagine realizzata da FIPE nel marzo del 2020, circa il 92% delle imprese della ristorazione intervistate hanno affermato che l'epidemia da Covid-19 ha avuto ripercussioni sulla propria attività. Il drastico calo della domanda ha avuto forti effetti negativi sul fatturato delle imprese intervistate, il quale, al tempo dell'intervista, era diminuito di più del 30%. Da sottolineare è la percezione negativa della situazione che caratterizzava le imprese intervistate, la cui maggioranza non prevedeva un miglioramento della situazione nel breve-medio periodo⁵⁴.

Le conseguenze negative del Covid-19 nel 2020 hanno portato a una perdita complessiva di circa 41 miliardi di euro di fatturato nel settore della ristorazione. A subire queste conseguenze non sono soltanto direttamente i bar e i ristoranti ma l'intera filiera agroalimentare⁵⁵.

Un report pubblicato qualche mese più tardi da ISTAT conferma quanto appena visto: nel novembre del 2020 si potevano contare circa 30 mila imprese della ristorazione non operative e di queste circa 5 mila non prevedevano di poter riprendere a lavorare. La situazione ha portato anche ad un diffuso pessimismo per quanto riguardava la perdita di fatturato prevista per i mesi successivi (tra dicembre 2020 e febbraio 2021). Per far fronte

⁵³ Per la cronistoria completa della diffusione del Covid-19 vedi lab24.ilsole24ore.com/storia-coronavirus/.

⁵⁴ Vedi www.fipe.it/centro-studi/news-centro-studi/item/6887-indagine-impatto-coronavirus-su-attivita-di-ristorazione.html.

⁵⁵ Vedi www.lastampa.it/economia/2020/11/28/news/il-covid-dimezza-gli-introiti-della-ristorazione-1.39594139.

alla mancanza di liquidità, gran parte delle imprese della ristorazione hanno deciso di utilizzare strumenti come il debito bancario e di richiedere prestiti assistiti da garanzia pubblica⁵⁶.

Il Covid-19 ha avuto effetti negativi anche sull'occupazione nel settore della ristorazione, caratterizzata perlopiù da contratti a termine: questa tipologia di contratto di lavoro è stata la più colpita. Non devono essere sottovalutate nemmeno le ripercussioni che il Covid-19 ha avuto dal punto di vista dell'economia sommersa, la quale non gode di garanzie di alcun tipo⁵⁷.

Le misure restrittive nella ristorazione in Italia nell'estate del 2020

In seguito al *lockdown* iniziato a marzo, nel maggio del 2020 l'Italia inizia la cosiddetta "Fase 2", che prevede una serie di riaperture (tra cui bar e ristoranti) e di misure meno stringenti. L'11 giugno del 2020 si apre la "Fase 3" con il DPCM firmato dal Presidente del Consiglio dei Ministri Giuseppe Conte. Con questo provvedimento si allentano nuovamente le misure restrittive e si apre una fase di convivenza con il virus molto più tranquilla rispetto ai mesi precedenti, nonostante non si possa comunque parlare di un ritorno ad un contesto "normale". All'entrata in vigore del nuovo DPCM (il 15 giugno 2020), i casi totali in Italia hanno superato i 236 mila e le vittime sono più di 34 mila⁵⁸.

Per quanto riguarda le attività della ristorazione, il DPCM dell'11 giugno 2020 prevede che siano le regioni ad individuare le linee guida e i protocolli da applicare per prevenire o ridurre il rischio di contagio in base all'andamento epidemiologico. Le misure individuate dalle regioni devono comunque rispettare quanto dettato dal DPCM, che ha valenza nazionale. I principi cardine su cui si basano questo tipo di misure riguardano il rispetto del distanziamento tra le persone (non inferiore al metro) con il divieto di assembramento e la rigorosa igiene delle mani e dell'utilizzo di dispositivi di protezione individuale, come la mascherina, nei luoghi al chiuso⁵⁹.

L'Ordinanza della Regione del Veneto del 12 giugno 2020 include delle linee guida e dei protocolli che devono essere applicati nelle imprese della ristorazione⁶⁰. Alcune di queste indicazioni includono:

⁵⁶ Vedi www.istat.it/it/files//2020/12/REPORT-COVID-IMPRESA-DICEMBRE.pdf.

⁵⁷ Vedi ilbolive.unipd.it/it/news/settore-food-italia-fragilita-lavoro-povero.

⁵⁸ Vedi lab24.ilsole24ore.com/storia-coronavirus/.

⁵⁹ Vedi www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/06/11/20A03194/sg.

⁶⁰ Vedi bur.regione.veneto.it/BurVServices/pubblica/DettaglioOrdinanzaPGR.aspx?id=422301.

- La predisposizione di un'adeguata informazione sulle misure di prevenzione;
- La possibilità di rilevare la temperatura corporea e di vietare l'accesso a chi dovesse registrare una temperatura maggiore di 37,5°C;
- Fornire prodotti per l'igienizzazione delle mani per i clienti e per il personale in più punti del locale;
- Eliminare la disponibilità di riviste o materiale informativo che possano fungere da vettore per il virus (favorendo la consultazione online del menù);
- Nel caso si disponga di posti a sedere limitare il numero di clienti al totale dei posti a sedere e privilegiare l'accesso tramite prenotazione, mantenendo i contatti di chi ha prenotato per 14 giorni;
- Nel caso non si disponga di posti a sedere, mantenimento delle distanze di 1 metro (anche negli spazi esterni) anche nella consumazione al banco;
- I tavoli devono essere disposti in modo da assicurare la distanza di 1 metro tra i clienti ma, nel caso ci si sia dotati di barriere fisiche tra i tavoli, questa distanza può essere ridotta;
- Il personale di servizio è obbligato a tenere la mascherina e ad una rigorosa igienizzazione delle mani;
- Favorire il ricambio d'aria degli interni (privilegiando l'aerazione naturale);
- Favorire le modalità di pagamento elettronico al tavolo;
- La postazione di cassa può dotarsi di barriere fisiche o, in alternativa, si dovranno rispettare le stesse norme del personale di servizio;
- I clienti sono obbligati a tenere la mascherina tutte le volte che non sono seduti al tavolo;
- Al termine di ogni servizio il tavolo dovrà essere pulito e igienizzato evitando il più possibile utensili e contenitori (come sale, olio, ecc.) riutilizzabili se non disinfettabili.

Come si può intuire, questo tipo di restrizioni hanno limitato i ristoranti dal punto di vista della capacità. Oltre a ciò, le limitazioni imposte dagli Stati europei e il clima di paura legato al rischio del contagio hanno portato ad un drastico calo dei visitatori internazionali e nazionali. Questi fattori si traducono in una forte flessione della domanda e una forte riduzione del fatturato.

3.6. Il Ristorante da Raffaele nel 2020

Quest'introduzione sul Covid-19 e sugli effetti che questa pandemia ha causato è necessaria al fine di leggere e comprendere meglio i dati riguardanti il 2020.

Concentrandosi sulla situazione veneziana, la città si trovava già in una situazione critica in seguito ai danni subiti a causa dell'acqua alta della sera del 12 novembre 2019. In quella notte, le particolari condizioni metereologiche avverse hanno portato l'acqua a 187cm sopra il livello del mare, sfiorando il record di 194cm raggiunto nel 1966. I forti venti e l'innalzamento del livello dell'acqua ha provocato gravi danni a tutte le attività commerciali del centro storico, le quali si sono subito adoperate per rimettersi in piedi ed attrezzarsi in vista di altri fenomeni simili⁶¹.

Molti ristoranti, proprio come negozi e alberghi, si sono impegnati per arrivare pronti al 2020 e potersi rifare dei danni subiti dall'acqua alta. La pandemia di Covid-19 ha però, come è stato visto, appesantito la già fragile condizione dei ristoranti a Venezia. Nonostante la situazione e date le normative allora vigenti, durante i primi mesi della pandemia alcuni ristoranti si sono organizzati in modo tale da poter lavorare tramite modalità come l'asporto o la consegna a domicilio, grazie alla nascita di CocaiExpress, il primo servizio di *delivery* a Venezia. Il DPCM dell'11 giugno 2020 ha permesso a molti ristoranti veneziani di poter tornare a lavorare ma a ritmi con volumi decisamente inferiori rispetto agli anni precedenti, come è stato visto nel paragrafo precedente e come si vedrà durante l'analisi dei dati del 2020.

In questo contesto, il Ristorante da Raffaele si è visto costretto a chiudere e ha poi deciso di riaprire il 18 giugno 2020. Il ristorante ha deciso inoltre di non servirsi della possibilità di lavorare attraverso asporto o consegna a domicilio. La particolare situazione ha portato, inoltre, il manager Renato Salmaso a compiere alcune scelte che hanno modificato non solo l'offerta del Ristorante da Raffaele ma anche il processo di erogazione del servizio.

Sono stati infatti adottati palmari per la registrazione dell'ordine dei clienti, il quale viene mandato in tempo reale alla cucina. Grazie all'introduzione di questo tipo di tecnologia sono stati velocizzati i processi interni del ristorante. Ciò inoltre permette al cameriere di costantemente aggiornato circa lo stato dell'ordine del cliente. Quest'introduzione ha permesso inoltre di eliminare la figura del cassiere, lasciando quindi ai camerieri il

⁶¹ Vedi www.repubblica.it/cronaca/2019/11/12/news/maltempo_meteo_allerta-240908876/.

compito di gestire le transazioni dei clienti. Questa novità ha portato a vantaggi non solo in ottica di Restaurant Revenue Management, migliorando e velocizzando l'erogazione del servizio, ma anche dal punto di vista del rispetto delle norme anti-Covid.

Un'altra novità importante è rappresentata dalla modifica dell'offerta del Ristorante da Raffaele nel 2020. Il manager ha infatti deciso di ridurre le voci del menù e di proporre piatti più particolari sia legati alla tradizione veneziana sia caratterizzati da alcune rivisitazioni e particolarità che vengono segnalate nel menù come "specialità del ristorante". Uno dei motivi di questa scelta è stato il cercare di avvicinarsi alla clientela veneziana date anche le particolari circostanze, come il calo dei visitatori che ha causato la pandemia Covid-19. È stato scelto, inoltre, di realizzare un menù che abbia solamente alcuni piatti fissi, dando così la possibilità allo chef e al manager di poter introdurre circa ogni mese delle voci nuove in base anche ai prodotti di stagione.

Il Ristorante si è da subito adeguato alle norme anti-Covid viste nel precedente paragrafo, per esempio predisponendo all'ingresso prodotti igienizzati a disposizione dei clienti, fornendo codici QR per la consultazione del menù online, dotando ogni lavoratore in servizio di mascherine e riducendo la capacità del ristorante per garantire il distanziamento tra i tavoli. Il rispetto delle norme riguardanti il distanziamento sociale ha portato ad una riduzione significativa del numero di posti a sedere. Nell'estate del 2020 il numero di posti a sedere messi a disposizione dal Ristorante da Raffaele è stato pari ad 80, con 50 posti a sedere in fondamenta e 30 nella saletta interna.

Occupazione

Il periodo che è stato considerato nell'analisi dei dati forniti dal Ristorante da Raffaele va dal 18 giugno (giorno di apertura) al 30 settembre 2020.

Nonostante la situazione sia completamente differente rispetto al 2019, risulta interessante poter osservare come il Ristorante da Raffaele ha reagito di fronte a questa situazione di crisi e come le novità implementate dal punto di vista dell'organizzazione, dei processi e dell'offerta sono state percepite dalla clientela.

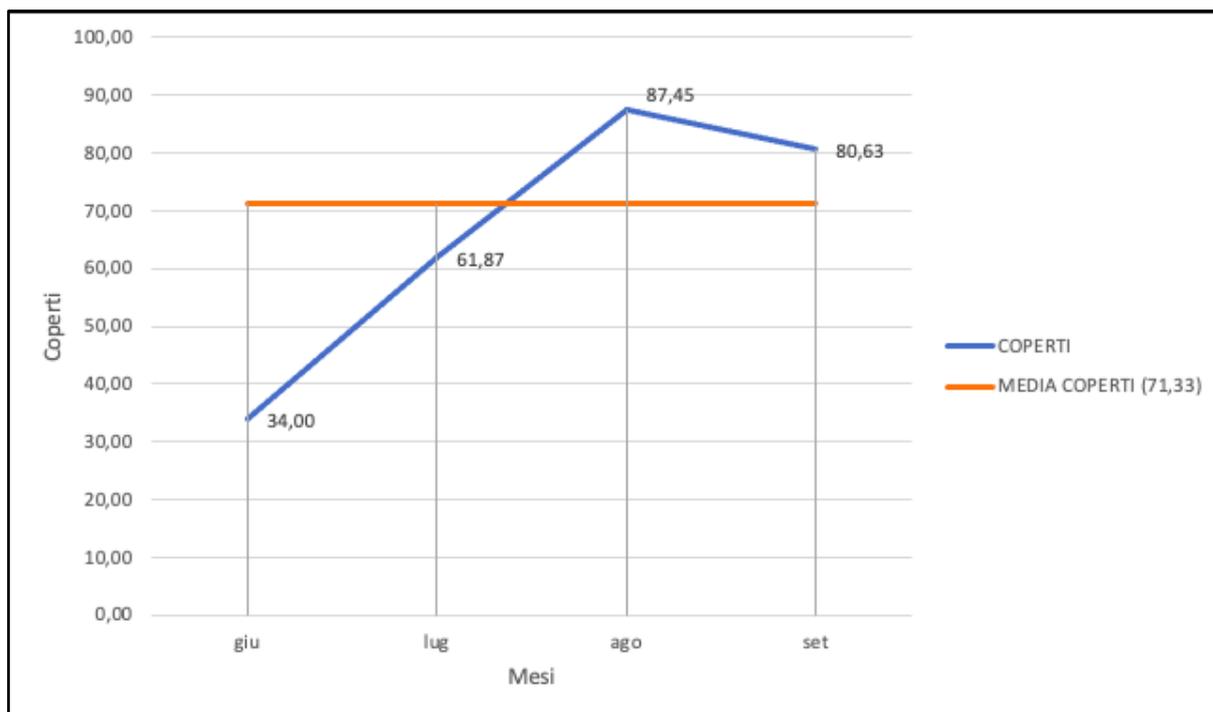


Figura 3.10: Grafico a linee che mette a confronto il numero medio di coperti per mese (in blu) e la media dei coperti (in arancione) del periodo giugno-settembre 2020.

Come si può osservare dalla Figura 3.10, nel periodo considerato la media dei coperti è ben inferiore a quella dell'anno passato, in quanto si registra una media di 71,33 coperti. Rispetto all'anno passato, il trend si dimostra in crescita fino ad agosto (87,45) con un lieve calo nel mese di settembre (80,63), rimanendo pur sempre sopra la media. I mesi di giugno (34,00) e luglio (61,87) si collocano invece al di sotto della media di 71,33 coperti. La crescita che si vede rappresentata nel grafico si potrebbe giustificare tenendo a mente che dall'11 giugno 2020 in poi le norme anti-Covid applicate ai viaggi, sia in Italia che negli altri paesi europei, si sono fatte sempre meno stringenti, seguendo l'andamento dei contagi, e ciò ha permesso una lieve ripresa.

Osservando invece l'andamento dell'occupazione avendo come base temporale i giorni della settimana, dalla Figura 3.11 si può notare come il weekend si confermi il periodo della settimana con più affluenza: venerdì, sabato e domenica registrano rispettivamente una media di 67,60, 82,80 e 73 coperti. Lunedì, martedì e mercoledì registrano comunque valori molto vicini alla media complessiva, con rispettivamente 71,60, 71,13 e 69,67 coperti di media. Il giorno in cui si rilevano meno coperti è giovedì, con 63,53.

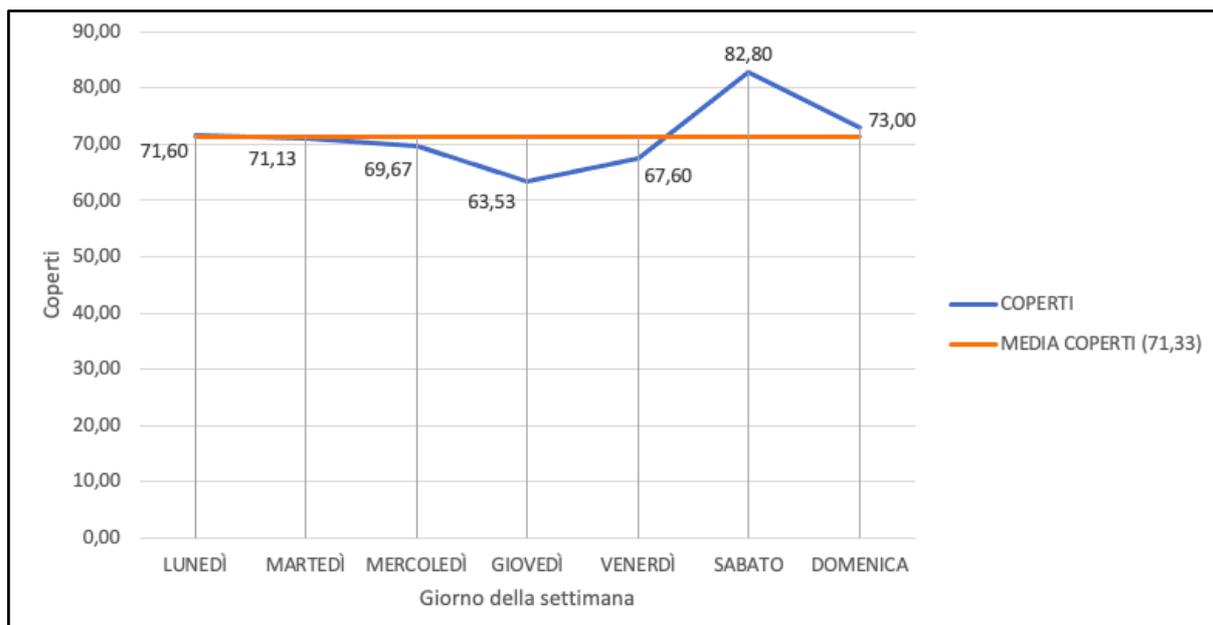


Figura 3.11: Grafico a linee che mette a confronto il valore medio di coperti serviti su base giornaliera (in blu) e la media dei coperti (in arancione) all'interno della settimana.

Come è possibile osservare, date le premesse appena fatte, l'occupazione ha subito un calo rilevante. Le cause di ciò si possono individuare non solo nelle norme imposte dalle autorità nazionali e regionali circa la capacità massima consentita nei ristoranti, ma anche nelle restrizioni riguardanti i viaggi, nazionali e internazionali, e la sensazione di paura diffusa che il virus ha generato.

In generale, come dimostrato dai grafici, l'occupazione media del 2020 è poco superiore a un terzo di quella del 2019, rispettivamente 71,33 coperti in media contro 190,48 (considerando il periodo 18 giugno – 30 settembre del 2020 e del 2019).

Average check

L'*average check* è uno degli indicatori più utilizzati per misurare la performance di un ristorante e la Figura 3.12 mostra come, nel periodo considerato del 2020, il conto medio sia pari a 50,33€ per persona.

Mentre il mese di giugno riporta un valore leggermente superiore alla media (51,76€), l'andamento dell'*average check* mostra un calo nel mese di luglio (47,90€) per poi ricrescere ad agosto (49,58€) e settembre (53,01€).

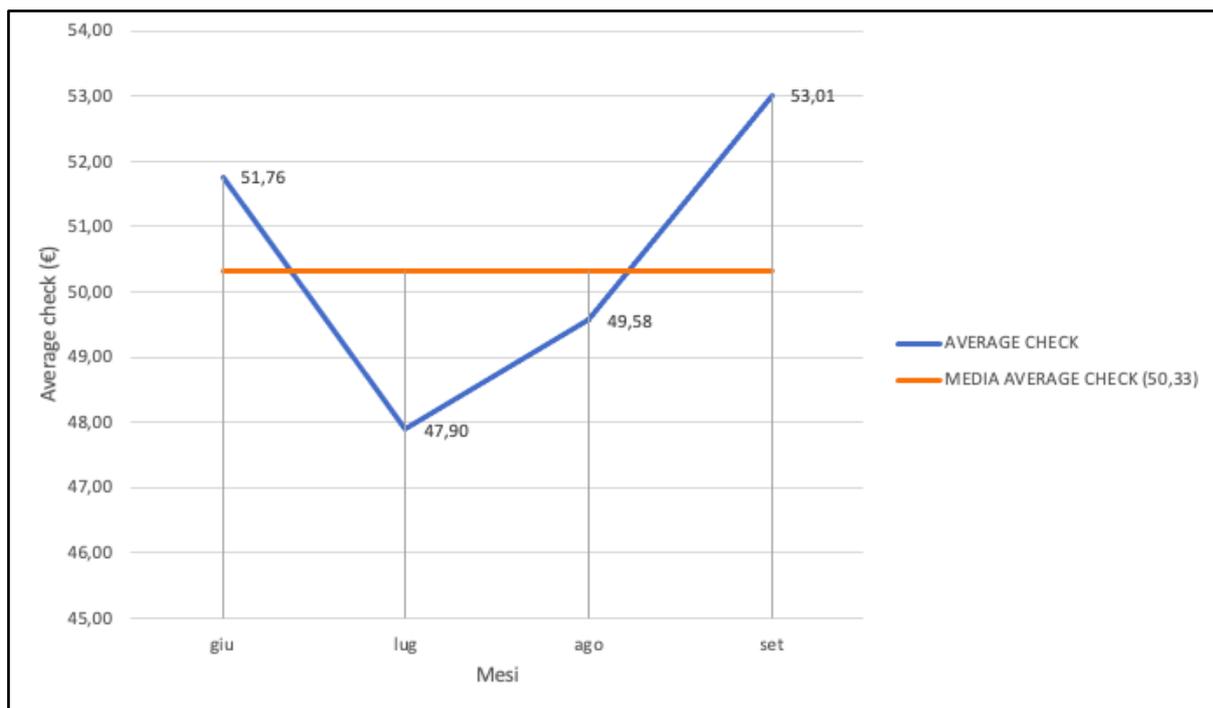


Figura 3.12: Grafico a linee che mostra in blu i valori del conto medio (*average check*) e in arancione il valore medio di conto medio nel periodo 18 giugno – 30 settembre 2020.

La Figura 3.12 mostra un andamento simile a quanto riportato nella Figura 3.5 relativa al 2019: in entrambi i casi, i mesi di giugno registrano valori sopra la media per poi subire un calo a luglio e un trend positivo nei mesi di agosto e settembre.

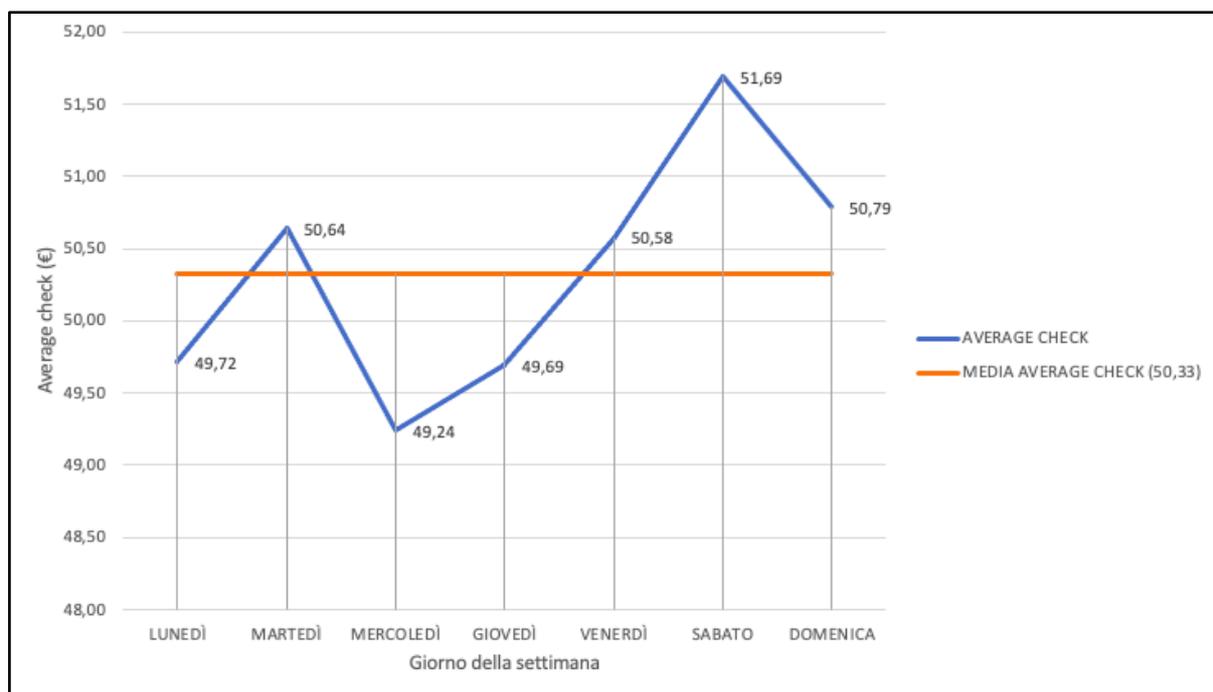


Figura 3.13: Grafico a linee che mette a confronto la media del conto medio (in arancione) con i valori medi registrati nei giorni della settimana (in blu) del periodo 18 giugno – 30 settembre 2020.

Considerando invece il conto medio su base settimanale, il weekend si conferma il periodo con l'*average check* più alto, con venerdì, sabato e domenica che registrano rispettivamente 50,58€, 51,69€ e 50,79€.

Durante la settimana, escluso il weekend, il conto medio registra un valore sopra la media solamente il martedì (50,64€), mentre il lunedì (49,72€), il mercoledì (49,24€) e il giovedì (49,69€) riportano valori di *average check* sotto la media di 50,33€.

Considerando il periodo 18 giugno – 30 settembre del 2019, l'*average check* è pari a 43,56€. Il valore di conto medio nel 2020 è dunque superiore rispetto a quello dello stesso periodo del 2019. Questo fatto si potrebbe spiegare tenendo in considerazione l'importante differenza che riguarda l'occupazione dei due diversi periodi presi in considerazione. Come è stato visto, il conto medio si calcola attraverso il rapporto tra i ricavi totali e il totale dei clienti serviti. Nonostante le sostanziali modifiche apportate al menù nel 2020, il livello dei prezzi è rimasto più o meno simile a quello del 2019. Nonostante i ricavi totali del 2020 siano decisamente inferiori rispetto al 2019, il calo drastico del totale dei clienti serviti ha permesso comunque di mantenere un conto medio superiore a quanto riportato nel 2019.

Ancora una volta, si può affermare che il confronto tra i grafici che riguardano l'occupazione e l'*average check* sia utile per sottolineare come la sola osservazione di questi due indicatori non basta per ottenere una fotografia precisa della performance del ristorante.

RevPASH

Come è stato visto in precedenza, il RevPASH offre una sintesi delle informazioni che vengono fornite dall'analisi dell'occupazione e dell'*average check*.

Dato il particolare contesto che ha caratterizzato il 2020, l'analisi del RevPASH può fornire indicazioni utili per capire gli effetti che l'emergenza sanitaria ha causato.

Infatti, come mostra la Figura 3.14, la media del RevPASH del Ristorante da Raffaele nel periodo considerato è 6,92€. Questo significa che dal 18 giugno al 30 settembre 2020 ogni posto a sedere del Ristorante da Raffaele, utilizzato oppure no, ha generato 6,92€ all'ora. Come mostra la Figura, il RevPASH ha seguito lo stesso trend dell'occupazione. Mentre giugno e luglio sono stati mesi in cui il RevPASH è rimasto sotto la media (con rispettivamente 3,46€ e 5,74€), l'andamento ha mostrato comunque una crescita che ha portato i mesi di agosto e settembre a collocarsi sopra la media (con 8,32€ e 8,19€).

Considerando lo stesso periodo (18 giugno – 30 settembre) dell'anno precedente, il RevPASH del Ristorante da Raffaele è stato di 9,94€. Il RevPASH del ristorante nel 2020 è, dunque, calato di circa un terzo rispetto a quello del 2019.

Osservando la differenza tra i RevPASH dei due anni si può intuire il forte impatto negativo che il calo della domanda ha avuto sulla capacità di generare ricavi del Ristorante da Raffaele e su tutta la ristorazione in generale.

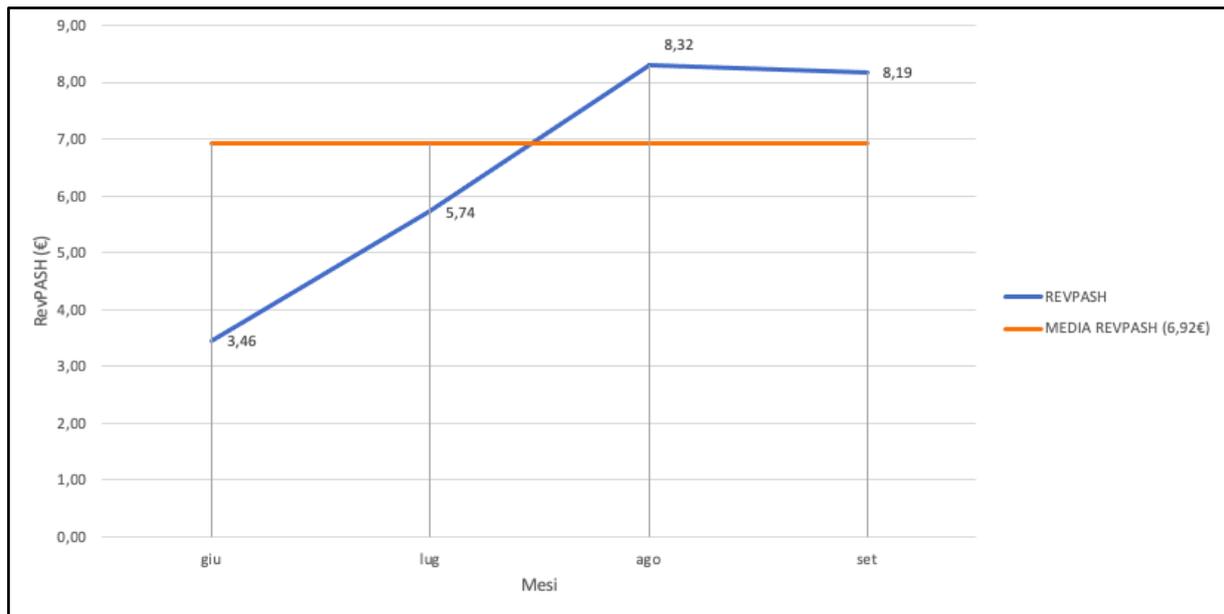


Figura 3.14: Confronto tra il RevPASH medio (in arancione) e il RevPASH medio di ogni mese (in blu) del periodo 18 giugno – 30 settembre 2020.

Osservando l'andamento del RevPASH avendo come base temporale i giorni della settimana, l'andamento è più o meno simile a quello del 2019.

Mentre il lunedì e il martedì registrano valori simili alla media (con 6,85€ e 6,95€), il mercoledì il RevPASH diminuisce (6,72€) fino a toccare il punto più basso il giovedì (6,00€).

Dal venerdì il valore del RevPASH si alza (6,60€) per toccare 8,27€ il sabato e 7,05€ la domenica, ovvero i suoi due valori più alti registrati durante la settimana.

Ancora una volta il weekend si conferma il periodo della settimana più fortunato dal punto di vista dei ricavi.

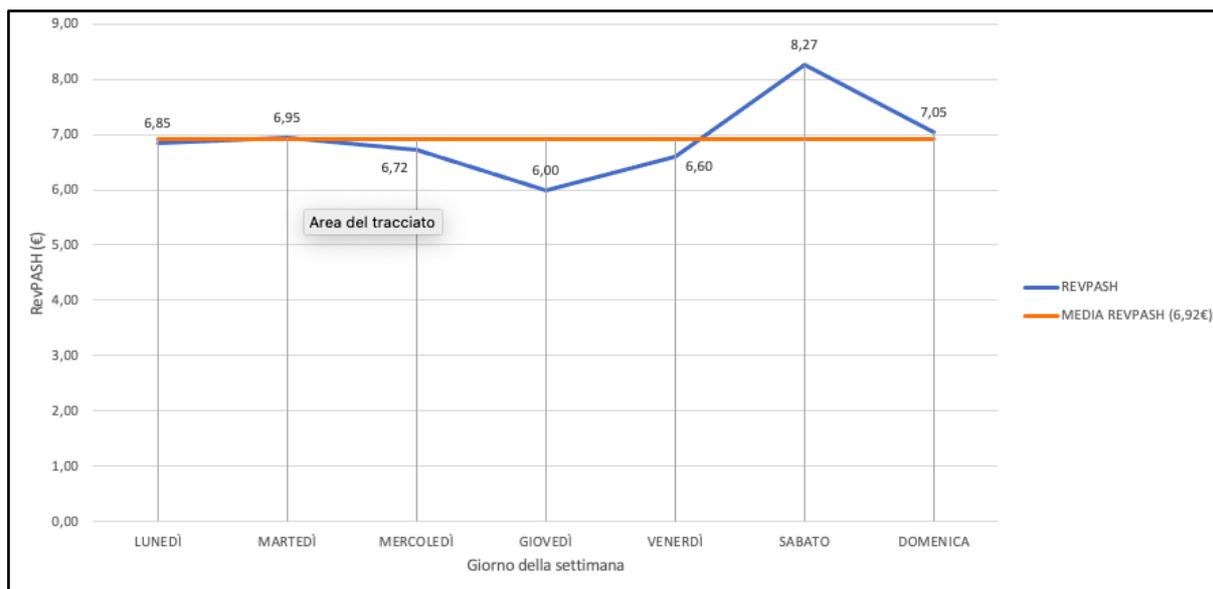


Figura 3.15: Grafico a linee che mostra l'andamento del RevPASH all'interno della settimana (in blu) messo a confronto con il valore di RevPASH medio (in arancione) del periodo 18 giugno - 30 settembre 2020.

Il mix di clienti e il seat turnover

Le norme anti-Covid hanno imposto precisi limiti e obblighi dal punto di vista del distanziamento tra i tavoli e del numero massimo di posti a sedere per tavolo. Sotto questo punto di vista, il Ristorante da Raffaele ha dovuto solamente modificare la disposizione dei tavoli in modo tale da rispettare gli obblighi del distanziamento. Il *table mix* del ristorante prevedeva già l'utilizzo di tavoli da due posti a sedere combinabili tra loro, in perfetta conformità con gli obblighi previsti dalla legge.

Come è stato possibile osservare grazie ai dati forniti dal ristorante, la dimensione media dei gruppi di clienti che sono stati serviti dal Ristorante da Raffaele nel periodo considerato del 2020 è stato di 2,42 persone per tavolo. Questo dato risulta comunque non significativo in quanto i ristoranti erano tenuti a rispettare il numero massimo di persone previsto dalla legge.

Il calcolo di *seat turnover* permette di avere informazioni su quante volte è stato utilizzato un posto a sedere in un certo periodo di tempo. Dato il periodo considerato del 2020, il *seat turnover* del Ristorante da Raffaele è stato 0,89. Essendo inferiore a 1, questo valore significa che in media i clienti che hanno scelto di pranzare o cenare al Ristorante da Raffaele non sono stati abbastanza da occupare tutti i posti a sedere disponibili. Ancora una volta, il confronto con lo stesso valore ma dell'anno precedente conferma gli effetti negativi che il calo della domanda dovuto all'emergenza sanitaria ha causato. Questo

valore inoltre conferma quanto visto in merito al livello di occupazione (71,33 coperti in media al giorno), tenendo in considerazione anche la capacità massima di 80 posti a sedere.

Menu engineering

Come è stato fatto precedentemente, attraverso il *menu engineering* è possibile avere informazioni sulla profittabilità e la popolarità delle voci del menù del menù. Rispetto al 2019, questo tipo di analisi risulta essere un po' più difficile nel 2020 visto che è stato deciso di adottare un menù più variabile, in cui solo alcuni piatti sono fissi mentre altri variano in base alle decisioni prese dallo chef e dal manager e dalla reperibilità di alcuni ingredienti. È stato dunque deciso di prendere in considerazione la categoria Antipasti, come mostrato dalla Figura 3.16. I piatti in questione sono rimasti fissi nel menù durante il periodo 18 giugno – 30 settembre 2020 e permettono dunque un'analisi più precisa sulla popolarità delle voci del menù in questa categoria.

Restano valide alcune premesse fatte nella precedente analisi relativa al 2019, come l'impossibilità di reperire alcuni dati e l'utilità che quest'analisi può comunque offrire dal punto di vista del Restaurant Revenue Management in termini di popolarità dei piatti e preferenze dei clienti.

PIATTO	POPOLARITÀ	% DI QUANTITÀ VENDUTA SUL TOTALE DELLA CATEGORIA
ANTIPASTI		
ANTIPASTO DI PESCE	POPOLARE	16,43%
TRIS DI SAOR	POPOLARE	11,61%
FONDO DI CARCIOFO CON BACCALÀ	POPOLARE	19,49%
PROSCIUTTO CRUDO E MELONE/FICHI	POPOLARE	16,34%
CAPRESE CON MOZZARELLA DI BUFALA	POPOLARE	20,06%
GRANSEOLA	NON POPOLARE	7,27%
MOSCARDINI CON POLENTA	NON POPOLARE	8,80%
		100,00%

Figura 3.16: Tabella che mostra la popolarità (calcolata secondo il processo di *menu engineering*) e la percentuale di quantità domandata di ogni voce sul totale della categoria "Antipasti" del menù del Ristorante da Raffaele nel periodo 18 giugno – 30 settembre 2020.

La popolarità media, come è stato visto precedentemente, viene calcolata attraverso la formula $(100\% \div \text{Numero delle voci della categoria}) \times 70\%$. Nel caso preso in considerazione, la soglia di popolarità media da considerare è 10,00%. È stato utilizzato

il termine “soglia” in quanto i piatti che hanno una popolarità (intesa come percentuale di quantità venduta sul totale della categoria) inferiore a tale valore saranno classificati come “NON POPOLARI” mentre quelli con una popolarità superiore saranno invece etichettati come “POPOLARI”. Come mostra la Figura, i piatti più popolari nella categoria Antipasti sono “Caprese con mozzarella di bufala” (come nel 2019) e “Fondo di carciofo con baccalà”. In seguito si trovano “Antipasto di pesce” e “Prosciutto crudo e melone/fichi” e, infine, il “Tris di saor”. Gli unici due piatti classificati che risultano essere inferiori alla popolarità media sono “Granseola” e “Moscardini con polenta”.

Rispetto al 2019, si può notare come la modifica della categoria Antipasti nel 2020 abbia portato ad una distribuzione più equa della popolarità delle voci del menù. Mentre nel 2019 i tre piatti più popolari costituivano più del 50% della quantità totale di Antipasti venduti, nel 2020 queste differenze si sono appiattite. Si può dunque ipotizzare che la modifica apportata al menù abbia portato ad una distribuzione più equa delle preferenze della clientela.

Come è stato visto, il passaggio successivo dovrebbe essere l’analisi del margine di contribuzione di ciascuna voce e, infine, la classificazione di ogni piatto in una delle quattro categorie (*stars, plowhorses, puzzles e dogs*) del *menu engineering*. Purtroppo non è stato possibile realizzare un’analisi di questo tipo a causa dell’irreperibilità dei dati riguardanti il margine di contribuzione delle voci del menù, ma l’analisi della popolarità, come è stato visto, fornisce comunque indicazioni utili al ristorante in ottica di Revenue Management. Nel caso specifico del Ristorante da Raffaele, questo tipo di analisi può essere utile per decidere quali voci mantenere nel menù e quali invece sostituire con altri piatti.

Interpretazione dei risultati e ipotesi

Come è stato visto, rispetto al 2019 il Ristorante da Raffaele ha reagito agli obblighi imposti dalla legge e agli effetti sociali ed economici dovuti alla pandemia adottando un’offerta differente e introducendo innovazioni importanti nei propri processi interni. Rispetto all’anno precedente, nonostante il livello di conto medio rimanga comunque alto, il calo drastico dell’occupazione ha portato ad una riduzione notevole del RevPASH e, di conseguenza, del fatturato. La particolarità della situazione non permette di trovare indicazioni in letteratura che possano offrire strumenti o soluzioni adatte. In questo senso, si possono solamente fare ipotesi su come l’utilizzo del Restaurant Revenue

Management possa offrire spunti e strumenti su come combattere questo periodo di crisi sofferto non solo dal ristorante in questione, ma dalla ristorazione in generale.

Le due leve principali del Restaurant Revenue Management, come visto nel capitolo 2, sono la gestione della durata del pasto e la gestione del prezzo. Visti i limiti di capacità imposti dalle normative e il calo di domanda, la durata del pasto diventa una variabile fondamentale. Oltre alla riduzione dell'incertezza di arrivo, attraverso le tattiche viste nel paragrafo 2.3 per garantire il rispetto della prenotazione, si potrebbe lavorare sul rendere più facile e accessibile la prenotazione da parte del cliente e su una più efficiente gestione della durata per incrementare il RevPASH senza intaccare la rotazione dei posti a sedere e senza danneggiare l'esperienza del cliente. In questo senso, strategie come il *suggestive selling* potrebbero risultare utili. La decisione del Ristorante da Raffaele di cambiare menù, riducendolo e includendo piatti vicini alla tradizione ma in alcuni casi rivisitati, offre vantaggi dal punto di vista dell'organizzazione interna ma non solo. Infatti, questo tipo di decisione è stata fatta anche per incentivare la popolazione locale, vista la forte riduzione della domanda proveniente dall'estero, a scegliere il Ristorante da Raffaele. Questo tipo di strategia deve essere però accompagnata da sforzi di marketing e comunicazione atti a far conoscere la nuova offerta del ristorante alla popolazione locale e a fidelizzare i nuovi consumatori. Il ristorante ha comunque scelto di non modificare i propri prezzi, mantenendo un livello medio-alto. Dal punto di vista della capacità, considerando i limiti imposti dalle restrizioni, il Ristorante da Raffaele ha adottato un *table mix* adatto ai livelli di domanda del 2020: in questo senso, gestione della capacità e della durata del pasto devono essere coordinate in maniera efficiente per permettere di sfruttare al meglio ogni posto a sedere disponibile.

In queste ipotesi, comunque, l'utilizzo della tecnologia svolge un ruolo fondamentale: la possibilità di raccogliere dati e di elaborarli permette di compiere analisi utili a gestire in maniera efficiente il ristorante, evitando sprechi di risorse. Data la particolarità della situazione, l'utilizzo di tecniche di *forecasting* deve essere ponderato con cautela.

In sintesi, le indicazioni fornite dalla letteratura del Restaurant Revenue Management potrebbero essere implementate solo in parte dal Ristorante da Raffaele data la situazione: la decisione di modificare l'offerta e i processi interni possono portare a benefici se si riesce ad incentivare la domanda locale. Le variabili fondamentali diventano la gestione efficiente della durata del pasto e della capacità in modo tale da aumentare il RevPASH del ristorante.

CONCLUSIONI

La corretta pianificazione e applicazione di un sistema di Restaurant Revenue Management vede coinvolte in primis le due leve strategiche che riguardano la gestione della durata del pasto e del prezzo. In letteratura, si possono trovare diverse tecniche e tattiche che si adattano alle caratteristiche e alle esigenze del ristorante che intende servirsi del Restaurant Revenue Management e che sono finalizzate all'ottimizzazione della sua performance in questi termini.

Nonostante ciò, il RRM non si esaurisce nella gestione di queste due leve. Infatti, il menù, l'inventario e la capacità sono tutti elementi fondamentali che influenzano il successo o il fallimento di un sistema di Restaurant Revenue Management. Proprio come un menù lungo può confondere il cliente e provocare problemi nei processi interni del ristorante, allo stesso modo un'inefficiente gestione dell'inventario può portare allo spreco o alla mancanza di risorse, mentre un *mix* di tavoli che non coincide con il *mix* di clienti può portare ad un utilizzo non ottimale della capacità.

Il tempo, inoltre, rappresenta una variabile fondamentale e che rimane al centro delle considerazioni che vengono fatte in ottica di Revenue Management nella ristorazione: un posto a sedere non utilizzato non può essere immagazzinato e una durata del pasto eccessivamente lunga o breve può avere un impatto negativo sia sull'esperienza del cliente che sulle possibilità di profitto del ristorante.

L'applicazione del Revenue Management nel campo della ristorazione passa attraverso l'analisi della performance del ristorante per capirne l'organizzazione, i processi e la *baseline* su cui lavorare. Questo tipo di analisi viene effettuata attraverso l'osservazione diretta, lo studio e tramite indicatori di performance che forniscono informazioni e indicazioni utili circa la performance di partenza del ristorante in questione.

L'analisi diretta, in questo elaborato, è stata fatta prendendo in considerazione il Ristorante da Raffaele di Venezia. Nel ristorante non sono mai state effettuate analisi in ottica di Restaurant Revenue Management, ma nonostante ciò è possibile riscontrare l'utilizzo di alcune tecniche e tattiche che rientrano tra i suggerimenti provenienti dalla letteratura. Inoltre, grazie ai dati estrapolati dal POS *system*, è stato possibile effettuare un'analisi della performance del Ristorante da Raffaele nel 2019: questo tipo di analisi fornisce informazioni utili su cui poi è possibile lavorare in ottica di Restaurant Revenue Management.

La performance del Ristorante da Raffaele è caratterizzata da un *average check* e un'occupazione mediamente alte ma incostanti, mostrando differenze rilevanti soprattutto tra il weekend e il resto della settimana. Il RevPASH è l'indicatore più importante nel Restaurant Revenue Management: nel caso del Ristorante da Raffaele, questo indicatore segue quanto detto riguardo occupazione e *average check*.

È stato inoltre possibile effettuare questo tipo di analisi prendendo anche come riferimento i dati del 2020, in un contesto caratterizzato da restrizioni normative e paura legati alla diffusione del virus Covid-19.

Dal confronto delle due analisi emerge un quadro segnato da un drastico calo della domanda e quindi delle possibilità di fatturato. Per esempio, l'occupazione media nel 2020 è poco inferiore al 40% di quella del 2019, mentre il RevPASH è diminuito del 30% circa. Nonostante ciò, è interessante notare come il Ristorante da Raffaele sia riuscito a reagire a questo contesto avverso, reinventando la propria offerta per incentivare la domanda locale e ottimizzando la propria organizzazione e i processi interni.

Nonostante la particolarità della situazione emergenziale, il Ristorante da Raffaele ha messo in pratica delle accortezze che, in ottica di Restaurant Revenue Management, possono permettere di alleviare gli effetti della riduzione della domanda. Attraverso sforzi di marketing e comunicazione il ristorante potrebbe riuscire ad incentivare la domanda locale. Inoltre, le strategie e le tattiche provenienti dalla letteratura del Restaurant Revenue Management possono rivelarsi utili per ridurre l'incertezza di arrivo dei clienti e per gestire la durata del pasto e la capacità in maniera efficiente, cercando di evitare lo spreco di risorse e di utilizzare al massimo le possibilità date da ogni posto a sedere occupato. Questo tipo di considerazioni potrebbero risultare efficaci nel breve ma anche nel lungo periodo, offrendo soluzioni a problemi di altra natura, come la già citata differenza che il Ristorante da Raffaele ha registrato tra il weekend e il resto della settimana.

Il Revenue Management rappresenta dunque non solo un insieme di strumenti, tecniche, tattiche e strategie che il ristoratore può mettere in atto per massimizzare il proprio fatturato, ma fornisce una nuova chiave di lettura in un settore in cui questa disciplina è poco applicata. L'applicazione del Restaurant Revenue Management può offrire un miglioramento generale della prestazione del ristorante, portando dunque benefici non solo in termini di ricavi ma anche per quanto riguarda il servizio e l'esperienza del cliente in senso lato.

BIBLIOGRAFIA

Ansel D., Dyer C. (1999). A Framework for Restaurant Information Technology, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40(3), 74–84.

Avery A. C. (1961). Traffic Flow: Good Layout Cuts Costs, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 2 (1), 51–60.

Book L. A., Tanford S., Chen Y. S. (2016). Understanding the Impact of Negative and Positive Traveler Reviews: Social Influence and Price Anchoring Effects, *Journal of Travel Research*, 55(8), 993–1007.

Camilleri M. A. (2018). Tourism Supply and Demand, in “*Travel Marketing, Tourism Economics and the Airline Product. An Introduction to Theory and Practice*”, Springer Nature, Cham, Svizzera.

Chiang W. C., Chen J. C. H., Xu X. (2007). An overview of research on revenue management: current issues and future research, *International Journal of Revenue Management*, 1 (1), 97–128.

Ciotti M., Angeletti S., Minieri M., Giovannetti M., Benvenuto D., Pascarella S., Sagnelli C., Bianchi M., Bernardini S., Ciccozzi M. (2020). Covid-19 Outbreak: An Overview, *Chemotherapy*, 64, 215–223.

Cleophas C., Yeoman I., McMahon-Beattie U., Veral E. (2011). The Applications of Revenue Management and Pricing, in Yeoman I., McMahon-Beattie U (eds.) “*Revenue Management. A Practical Pricing Perspective*”, Palgrave Macmillan UK, 9–16.

Davis B., Lockwood A., Pantelidis I., Alcott P. (2008). *Food and Beverage management*, Butterworth-Heinemann, Oxford.

De Simone Niquesa L. (2004). *Economia e direzione delle imprese ricettive e ristorative*, Franco Angeli, Milano.

Donegani G., Menaggia G., Pedrazzi W. (2006). *Professione Chef. Pratiche e tecniche di cucina*, Franco Lucisano Editore, Zanichelli online.

Fierro G. (2006). *Food & Beverage Management. Strumenti per una corretta gestione del settore ristorativo*, Hoepli, Milano.

Fiocca R., Sebastiani R. (2015). *Politiche di marketing e valori d'impresa*, McGraw-Hill Education, Milano.

Goodwin N., Nelson J. A., Ackerman F., Weisskopf T. (2008). *Microeconomia. Organizzazioni sociali e conservazione delle risorse*, Zanichelli, Bologna.

Gregorash B. J. (2016). Restaurant Revenue Management: apply reservation management?, *Information Technology & Tourism*, 16, 331–346.

Heide M., White C., Grønhaug K., Østrem M. (2008). Pricing Strategies in the Restaurant Industry, *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 8, 251–269.

Heo C. Y. (2013). Restaurant Revenue Management, in Legohérel, P., Poutier, E., Fyall, A. (eds.) *“Revenue Management for hospitality and tourism”*, Good Fellow Publishers, 118–129.

Heo C. Y. (2016). Is RevPash the best performance indicator for Restaurant Revenue Management?, *Proceedings of the 14th APacCHRIE conference*.

Heo C. Y. (2017). New performance indicators for Restaurant Revenue Management: ProPASH and ProPASM, *International Journal of Hospitality Management*, 61, 1–3.

Ivanov S. (2014). *Hotel Revenue Management. From Theory to Practice*, Zangador, Varna.

Josiam B. M., Hobson J. S. P. (1995). Consumer Choice in Context: The Decoy Effect in Travel and Tourism, *Journal of Travel Research*, 34(1), 45–50.

Kasavana M., Smith D. (1982). *Menu Engineering: A Practical Guide to Menu Analysis*, Hospitality Publications, Okemos.

Kim D., Jang S. (2013). Price placebo effect in hedonic consumption, *International Journal of Hospitality Management*, 35, 306–315.

Kim K., Kim M. J., Jun J. K. (2020). Small Queuing Restaurant Sustainable Revenue Management, *Sustainability*, 12(8), 1–14.

Kimes S. E. (1989). The basics of Yield Management, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 30 (3), 14–19.

Kimes S. E., Chase, R. B., Choi, S., Lee P. Y., Ngonzi E. N. (1998). Restaurant Revenue Management: Applying Yield Management to the Restaurant Industry, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 39 (3), 32–39.

Kimes S. E. (1999). Implementing Restaurant Revenue Management: A Five-step Approach, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40 (3), 16–21.

Kimes S. E., Barrash D. I., Alexander J. E. (1999). Developing a Restaurant Revenue-management Strategy, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40(5), 18–29.

Kimes S. E., Wirtz J., Noone B. M. (2002). How long should dinner take? Measuring expected meal duration for Restaurant Revenue Management, *Journal of Revenue & Pricing Management*, 1, 220–223.

Kimes S. E., Wirtz J. (2003). Has Revenue Management Become Acceptable? Findings from an International Study on the Perceived Fairness of Rate Fences, *Journal of Service Research*, 6 (2), 125–135

Kimes S. E., Wirtz J. (2003). Revenue management at Prego Italian restaurant, *Asian Case Research Journal*, 7(1), 67-87.

Kimes S. E., Thompson G. M. (2004). Restaurant Revenue Management at Chevys: Determining the best table mix, *Decision Sciences*, 35(3), 371–392.

Kimes S. E. (2004). Restaurant Revenue Management, *Cornell Hospitality Report*, 4 (2), 5–34.

Kimes S. E. (2004). Restaurant Revenue Management. Implementation at Chevys Arrowhead, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 45(1), 52–67.

Kimes S. E. (2005). Restaurant Revenue Management: Could it work?, *Journal of Revenue and Pricing Management*, 4(1), 95–97.

Kimes S. E., Noone B. (2005). Dining duration and customer satisfaction, *Cornell Hospitality Report*, 5(9), 6–15.

Kimes S. E., Thompson G. M. (2005). An evaluation of heuristic methods for determining the best table mix in full-service restaurants, *Journal of Operations Management*, 23(6), 599-617.

Kimes S. E. (2008). A consumer's view of restaurant reservations policies, *Cornell Hospitality Report*, 8(1), 6–21.

Kimes S. E. (2008). The Role of Technology in Restaurant Revenue Management, *Cornell Hospitality Quarterly*, 49(3), 297–309.

Kimes S. E. (2009). How restaurant customers view online reservations, *Cornell Hospitality Report*, 9(5), 6-15.

Kimes S. E. (2011). The Future of Distribution Management in the Restaurant Industry, *Cornell University School of Hotel Administration*, 1–14.

Kimes S. E., Phillips R., Summa L. (2012). Pricing in Restaurants, *Oxford Handbook of Pricing Management*, 6, 106–120.

Kimes S. E., Beard J. (2013). The future of Restaurant Revenue Management, *Cornell University School of Hotel Administration*, 1–14.

Kimes S. E., Ho J. (2019). Implementing revenue management in your restaurants: A case study with Fairmont Raffles Hotels International, *Cornell Hospitality Report*, 19(5), 1–13.

Kinard B. R., Capella M. L., Bonner G. (2013). Odd pricing effects: an examination using adaptation level-theory, *Journal of Products & Brand Management*, 22(1), 87–94.

Kotler P., Bowen J. T., Makens J. C. (2010). *Marketing del turismo*, Pearson, Milano.

Krugman P., Wells R., Myatt A. (2005). *Microeconomics*, Worth Publishers, New York.

Lattin G. W., Lattin J. E., Lattin T. W. (1993). *The Lodging and Food Service Industry*, Educational Institute of the American Hotel & Motel Association, East Lansing.

LeBruto S. M., Quain W. J., Ashley R. A. (1995). *Menu Engineering: A Model Including Labor*, *Hospitality Review*, 13, 41–49.

Lee S., Pan B., Park S. (2019). *RevPAR vs. GOPPAR: Property- and firm-level analysis*, *Annals of Tourism Research*, 76, 180–190.

Liccardi V. (2008). *Restaurant Management. Competenze e metodi per una ristorazione di successo*, Le Lettere, Firenze.

Lovelock C. (1992). Seeking synergy in service operations: Seven things marketers need to know about service operations, *European Management Journal*, 10(1), 22–29.

Mauri A. G. (2012). *Hotel Revenue Management. Principles and Practices*, Pearson, Milano.

Modica P. (2009). Il management dei rendimenti nelle imprese della ristorazione, *Economica Aziendale Online*, 1 (4), 139–147.

Molinari V. (2014). *Il Profit Management della ristorazione. Massimizzare i profitti integrando alle tecniche di revenue il cost controlling*, FrancoAngeli, Milano.

Mudie P., Pirrie A. (2006). *Services Marketing Management*, Elsevier, Oxford.

Nadkarni R., Ghewari A. (2016). An Inventory Control using ABC Analysis and FSN Analysis, *International Journal of Engineering, Business and Enterprise Applications*, 1, 24–28.

Rassing C. R. (2006). Revenue Management in the restaurant sector, in Sfodera F. (ed.) *“The Spread of Yield Management Practices”*, Physica-Verlag HD, 101–112.

Ravenna A., Pandolfi E. V. (2010). *Revenue Management. Gestione strategica del prezzo per l’ottimizzazione dei ricavi nell’impresa alberghiera*, IPSOA, Milano.

Robson S. K. A., Kimes S. E. (2009). Don’t sit so close to me: Restaurant table characteristics and guest satisfaction, *Cornell Hospitality Report*, 9(2), 6-16.

Rohlf K. V. (2020). Restaurant Revenue Management: Advanced Demand Management Concepts, in Szende P. (ed.) *“Hospitality Revenue Management. Concepts and Practices”*, Apple Academic Press.

Sandeep M., Vinti D. (2009). Application of Kasavana & Smith Menu Engineering Model to menu of a resort restaurant. A case study approach, *Journal of Hospitality Application and Research*, 4, 41–49.

Schiaffella E. (2006). Revenue management and food service businesses: the case of Italy, in Sfodera F. (ed.) *“The Spread of Yield Management Practices”*, Physica-Verlag HD, 113–119.

Schmidgall R. S. (1997). *Hospitality Industry Managerial Accounting*, Educational Institute of the American Hotel & Motel Association, Lansing.

Schwartz Z., Cohen E. (1999). The Perceived Value of Value Meals, *Journal of Restaurant & Foodservice Marketing*, 3, 19–37.

Talluri K. T., Van Ryzin G. J. (2005). *The theory and practice of Revenue Management*, Springer Science+Business Media, Inc., New York.

Thompson G. M. (2003). Dedicated or Combinable? A Simulation to Determine Optimal Restaurant Table Configuration, *Cornell Hospitality Report*, 3, 4–16.

Thompson G. M. (2003). Optimizing Restaurant-table Configurations: Specifying Combinable Tables, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(1), 53–60.

Thompson G. M. (2007). Restaurant Capacity Effectiveness: Leaving Money on the Table, *Cornell Hospitality Report*, 7(7), 6–13.

Thompson G. M. (2010). Restaurant profitability management: the evolution of Restaurant Revenue Management, *Cornell Hospitality Quarterly*, 51 (3), 308–322.

Thompson G. M. (2015). Restaurant Reservation Optimization Tool, *Cornel Hospitality Tool*, 6(4), 3–10.

Tse T. S. M., Poon Y. T. (2017). Modeling no-shows, cancellations, overbooking, and walk-ins in restaurant revenue management, *Journal of Foodservice Business Research*, 20(2), 127–145.

Tyrrell T. (2017). Revenue management, in Lowry L. (ed.) *“The SAGE International Encyclopedia of Travel and Tourism”*, SAGE Publications, 1030–1034.

Wansink B., Painter J., Van Ittersum K. (2001). Descriptive Menu Labels’ Effect on Sales, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42, 68–72.

Weatherford L. R., Kimes S. E. (2003). A comparison of forecasting methods for hotel revenue management, *International Journal of Forecasting*, 19, 401–415.

Withiam G. (2001). A“4-C” strategy for yield management, *Cornell Hospitality Report*, 1, 4–17.

Wöber K. W. (2001). Benchmarking for tourism organizations. An eGuide for Tourism Managers, *National Laboratory for Tourism and eCommerce*, 1–41.

Yang S. S. (2012). Eye movements on restaurant menus: A revisit on gaze motion and consumer scanpaths, *International Journal of Hospitality Management*, 31, 1021–1029.

Zatta D. (2007). *Revenue management. Come ottimizzare l'uso delle risorse aziendali per massimizzare i profitti*, Hoepli, Milano.

SITOGRAFIA

careertrend.com/how-4423353-bus-tables-.html

– Definizione del termine *pre-bussing* (ultimo accesso: 09/07/2020).

www.macmillandictionary.com/dictionary/british/bus_2?q=bussing

– Definizione del termine *bussing* (ultimo accesso: 09/07/2020).

www.macmillandictionary.com/dictionary/british/price-war

– Definizione di *price war* (ultimo accesso: 12/11/2020).

www.opentable.it

– Sito web di OpenTable (ultimo accesso: 28/07/2020).

www.businessinsider.com/opentable-explainer-2011-10?IR=T

– Funzionamento di OpenTable (ultimo accesso: 29/07/2020).

searchcustomerexperience.techtarget.com/definition/customer-acquisition-cost

– Definizione di costo di acquisizione del cliente (ultimo accesso: 18/11/2020).

marketing-dictionary.org/o/odd-even-pricing/

– Definizione di *odd-even pricing* (ultimo accesso: 20/11/2020).

www.priceintelligently.com/blog/bid/181199/price-anchoring-to-optimize-your-pricing-strategy

– Definizione di *price anchoring* (ultimo accesso: 20/11/2020).

sha.cornell.edu/centers-institutes/chr/research-publications/tools/tablemix/

– *Restaurant Table Mix Optimizer, tool web-based* utilizzato per individuare il miglior mix di tavoli per un ristorante (ultimo accesso: 09/12/2020).

restaurant.eatapp.co/

– Sito web di Eat App (ultimo accesso: 10/12/2020).

revmanager.eu/revenue-management-restaurants/

– Formule degli indici di *average check*, *seat turnover*, GOPPASH, TRevPASH (ultimo accesso: 26/12/2020).

www.posusa.com/what-is-pos/

– Definizione di POS *systems* (ultimo accesso: 05/01/2021).

www.bemyguest.it/glossario/trevpar-che-cosa-%C3%A8-il-trevpar.html

– Formula e definizione dell'indice di TRevPAR (ultimo accesso: 15/01/2021).

gestionehotel.guru/2009/12/28/modelli-di-ottimizzazione-del-revenue-modello-abc/

– Definizione e calcolo del modello ABC (ultimo accesso: 19/01/2021).

otexts.com/fpp2/

– Definizione e calcolo dei modelli *same day last period*, *moving average*, *exponential smoothing* (ultimo accesso: 19/01/2021).

www.enit.it/wwwenit/it/pressroomonline/comunicati-stampa/3183-enit-piano-annuale-turismo-italiano-italia-2020-enit-mibact.html

– Comunicato stampa di ENIT in cui si forniscono i dati del turismo in Italia nel 2019 (ultimo accesso: 02/02/2021).

statistica.regione.veneto.it/Pubblicazioni/StatisticheFlash/Statistiche_Flash_Febbraio_2020.pdf

– Infografica riguardante il turismo in Veneto nel 2019 (ultimo accesso: 02/02/2021).

statistica.regione.veneto.it/banche_dati_economia_turismo_turismo1.jsp

– Dati relativi al movimento turistico annuale per provincia in Veneto nel 2019 (ultimo accesso: 02/02/2021).

statistica.regione.veneto.it/banche_dati_economia_turismo_turismo6.jsp

– Dati relativi al movimento turistico annuale per comune in Veneto nel 2019 (ultimo accesso: 02/02/2021).

www.comune.venezia.it/sites/comune.venezia.it/files/immagini/Turismo/Annuario%20del%20turismo%202019%20rev%2004%201%202021%281%29.pdf

– Annuario del turismo 2019 – Comune di Venezia (ultimo accesso: 02/02/2021).

www.fipe.it/centro-studi/2019.html?download=730:ristorazione-2019

– Rapporto ristorazione FIPE 2019 (ultimo accesso: 02/02/2021).

www.infocamere.it/movi/cgi/roberto?pGeoTk=VE&pTipTk=I&pPerTk=A2019

– Dati InfoCamere sul numero di imprese di servizi di ristorazione nella provincia di Venezia nel 2019 (ultimo accesso: 02/02/2021).

www.ilgazzettino.it/pay/veneziana_pay/il_ristorante_da_raffaele_san_marco_compie_60_a_ann_realta-894186.html

– Articolo del 2015 de Il Gazzettino in cui si celebrano i 60 anni del Ristorante da Raffaele di Venezia (ultimo accesso: 03/02/2021).

www.ristorantedaraffaele.com

– Sito web del Ristorante da Raffaele di Venezia (ultimo accesso: 03/02/2021).

www.insidemarketing.it/glossario/definizione/word-of-mouth/

– Definizione *word of mouth marketing* (ultimo accesso: 09/02/2021).

www.tripadvisor.it/Restaurant_Review-g187870-d1790766-Reviews-or10-Ristorante_Da_Raffaele-Venice_Veneto.html

– Pagina del Ristorante da Raffaele nella piattaforma TripAdvisor (ultimo accesso: 09/02/2021).

www.facebook.com/ristorantedaraffaele/

– Pagina Facebook del Ristorante da Raffaele (ultimo accesso: 03/03/2021).

lab24.ilsole24ore.com/storia-coronavirus/

– Cronostoria della diffusione del Covid-19 (ultimo accesso: 07/03/2021).

www.fipe.it/centro-studi/news-centro-studi/item/6887-indagine-impatto-coronavirus-su-attivita-di-ristorazione.html

– Indagine FIPE sull’impatto che il Covid-19 ha avuto nelle imprese della ristorazione nel marzo 2020 (ultimo accesso: 07/03/2021).

www.lastampa.it/economia/2020/11/28/news/il-covid-dimezza-gli-introiti-della-ristorazione-1.39594139

– Articolo de La Stampa sugli impatti del Covid-19 nel settore della ristorazione italiana nel 2020 (ultimo accesso: 07/03/2021).

www.istat.it/it/files//2020/12/REPORT-COVID-IMPRESE-DICEMBRE.pdf

– Report ISTAT sugli impatti del Covid-19 nel settore della ristorazione italiana nel 2020 (ultimo accesso: 07/03/2021).

ilbolive.unipd.it/it/news/settore-food-italia-fragilita-lavoro-povero

– Impatti del Covid-19 nel settore della ristorazione italiana nel 2020 dal punto di vista dei posti di lavoro (ultimo accesso: 07/03/2021).

www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/06/11/20A03194/sg

– DPCM dell’11 giugno 2020 recante misure urgenti per fronteggiare l’emergenza epidemiologica da Covid-19 (ultimo accesso: 07/03/2021).

bur.regione.veneto.it/BurvServices/pubblica/DettaglioOrdinanzaPGR.aspx?id=422301

– Ordinanza della Regione Veneto del 13 giugno 2020 recante misure urgenti in materia di contenimento e gestione dell’emergenza epidemiologica da virus Covid-19 (ultimo accesso: 07/03/2021).

www.repubblica.it/cronaca/2019/11/12/news/maltempo_meteo_allerta-240908876/

– Articolo de La Repubblica riguardante l’acqua alta a Venezia del 12 novembre 2019 (ultimo accesso: 15/03/2021).

