



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

**"LA RISTORAZIONE IN VENETO:
ANALISI ECONOMICO-FINANZIARIA E VANTAGGIO
COMPETITIVO"**

RELATORE:

CH.MO PROF ANDREA MENINI

LAUREANDO: ALESSANDRO GREGGIO

MATRICOLA N. 1138386

ANNO ACCADEMICO 2018 – 2019

Indice

INTRODUZIONE	4
CAPITOLO I.....	5
LA STRATEGIA	5
1.1 NASCITA ED EVOLUZIONE DEL CONCETTO DI STRATEGIA.....	5
1.2 STRATEGIE DI BUSINESS E VANTAGGIO COMPETITIVO.....	7
1.3 POSIZIONAMENTO STRATEGICO, MODELLO DELLE 5 FORZE COMPETITIVE DI PORTER	9
1.4 L'IMPORTANZA DELLA CULTURA D'IMPRESA.....	12
1.5 LA SWOT ANALYSIS	13
CAPITOLO II.....	15
L'ANALISI DI BILANCIO.....	15
2.1 LA PERFORMANCE E L'ANALISI ECONOMICO-FINANZIARIA	15
2.2 LA RICLASSIFICAZIONE DEL BILANCIO	18
2.2.1 La riclassificazione del Conto Economico	19
2.2.2 La riclassificazione dello stato patrimoniale	24
CAPITOLO TERZO.....	26
LA RISTORAZIONE REGIONALE (IL VENETO).....	26
3.1 CARATTERISTICHE DEL BILANCIO DI UN'ATTIVITÀ RISTORATIVA	26
3.2 GLI INDICI DI PERFORMANCE	28
3.3 RACCOLTA E ANALISI DEI DATI	29
CONCLUSIONI.....	31
BIBLIOGRAFIA	32
SITOGRAFIA.....	33
APPENDICE.....	34

INTRODUZIONE

Per essere competitiva all'interno di un mercato, un'impresa, come ad esempio un ristorante, deve riuscire a sviluppare strategie che portino al raggiungimento, tramite una serie di attività, del vantaggio competitivo.

Il tanto ricercato vantaggio competitivo si raggiunge in termini di performance migliori rispetto alla media dei concorrenti diretti nel settore di riferimento.

Questa tesi si pone l'obiettivo di analizzare come nella ristorazione in veneto questo vantaggio competitivo venga raggiunto o meno attraverso analisi del giudizio espresso dalla clientela.

Nella prima parte del lavoro spiego cosa si intende con il termine strategia, svolgendo un percorso storico sull'evoluzione del termine, dall'impiego del termine in contesto bellico, all'utilizzo dello stesso nella pratica manageriale. Vado in seguito a delineare quali sono le principali strategie concorrenziali impiegate, quali possono essere i punti di forza e di debolezza delle stesse e le cinque forze competitive ideate da Porter.

In seguito, nella seconda parte vado a rappresentare i documenti principali che compongono un bilancio d'esercizio e le modalità con le quali il bilancio stesso deve essere riclassificato.

I metodi di riclassificazione sono molto importanti in quanto permettono successivamente di poter analizzare, attraverso vari indici, i livelli di redditività delle vendite piuttosto che la redditività della gestione caratteristica. Questa parte teorica vuole fungere da introduzione all'analisi empirica vera e propria, svolta nell'ultima parte e quindi nel capitolo terzo.

Nell'ultima parte infatti mi addentro nel tema "ristorazione" andando ad applicare i concetti teorici, introdotti in precedenza, al contesto reale della ristorazione in veneto.

Dopo una parte introduttiva specifica sulle caratteristiche di un bilancio di una società del campo ristorativo e di quali parametri risultano essere incisivi sulla gestione, vado a svolgere un'analisi statistica.

L'analisi considera un campione di 50 ristoranti veneti e punta ad individuare una relazione tra la performance del ristorante e il giudizio della clientela sullo stesso.

In seguito alla verifica dell'esistenza o meno di questa relazione, traggio delle conclusioni con eventuale annessa soluzione del problema.

CAPITOLO I

LA STRATEGIA

1.1 NASCITA ED EVOLUZIONE DEL CONCETTO DI STRATEGIA

Il concetto di strategia ha origini greche e fa riferimento alle attività che nell'arte militare consentivano di organizzare le operazioni militari ed individuare gli obiettivi generali e finali di una guerra, predisponendo i mezzi atti a conseguire la vittoria.

L'evoluzione del termine, porta, verso la seconda metà del '900, a diffondere il concetto nella pratica manageriale statunitense. I primi studi sulla strategia aziendale sono attribuiti infatti alla scuola di Harvard che trova i suoi maggiori esponenti in Alfred Chandler e Kenneth Andrews. La caratteristica di questa scuola era formulare processi deterministici e razionali andando ad analizzare lo scenario di riferimento, determinare gli obiettivi strategici e formalizzare gli obiettivi strategici di lungo periodo.

L'espressione "strategia" inizia quindi ad essere utilizzata nelle discipline manageriali, grazie ad uno studio di Chandler (1962) su come la strategia dell'impresa influenza la struttura organizzativa, in particolare definisce la strategia come il processo di determinazione, da parte di un'impresa, degli obiettivi e finalità di lungo periodo e l'adozione delle politiche necessarie per la loro realizzazione. Lo stesso Chandler delinea un'immagine di impresa reattiva e aperta ai cambiamenti nei confronti dell'ambiente esterno. I risultati dipendono quindi dalla capacità dell'impresa stessa di interpretare gli input provenienti dall'esterno.

La visione chandleriana di strategia viene sviluppata ulteriormente da Andrews (1971), il quale formula uno dei principali modelli prescrittivi della strategia aziendale. Esso considera la strategia come un insieme di obiettivi, fini e l'individuazione dei mezzi e piani operativi di cui l'impresa pensa di servirsi per cercare di raggiungerli.

Storicamente si susseguono altri autori, come Ansoff, che approcciano alla strategia in senso più stretto, riducendo il concetto ai modi in cui l'impresa realizza fini e obiettivi di fondo. Con Ansoff la strategia attraversa una visione razionalistica che accomuna gli studi fino alla fine degli anni '70.

Alla fine degli anni '70, Normann (1979), anch'esso uno degli esponenti della scuola comportamentista, critica il modello di Ansoff andando a definire i fenomeni come *processi di apprendimento*, e quindi le strategie vengono sviluppate attraverso una continua interazione con l'ambiente.

Molto importante risulta essere la vision dell'imprenditore e quindi la sua idea di business che deve rispettare una coerenza tra mercato, concorrenza, sistema di prodotto e struttura aziendale. L'autore vede quindi la strategia come il risultato di un continuo processo di apprendimento spinto da una linea guida che consente all'azienda di distinguersi dagli altri concorrenti.

Seguendo gli studi di Normann, nel 1994 anche Mintzberg, sostenitore dell'approccio emergente, uno dei principali autori che incentra i suoi studi sull'approccio evolutivo alla strategia, porta avanti il concetto di vision, spiega in particolare l'idea che deve guidare l'azienda e che ne determina il posizionamento nel mercato.

Il suo pensiero mette in risalto il ruolo dell'apprendimento e secondo il suo modo di vedere la strategia, le strategie migliori erano quelle che perseguivano visioni e non piani. Da qui deriva la divisione molto importante tra pensiero strategico e programmazione strategica.

Il passo successivo nell'evoluzione del concetto di strategia si ha negli anni 80, dove Porter pubblica 2 libri nei quali specifica in metodo utilizzato dall'impresa nel raggiungere gli obiettivi e gli strumenti necessari per realizzare gli stessi. L'autore delinea una formula riguardo il modo di competere di un'impresa. Il grado di concorrenza in un settore può essere analizzato, secondo Porter, attraverso cinque fattori competitivi.

Quest'analisi portata avanti da Porter permette al concetto di strategia di svilupparsi e di spostare quindi l'attenzione anche sul concetto di vantaggio competitivo, costituendo le fondamenta della *resource-based theory*, teoria ad opera degli autori Hamel e Prahalad (1989).

Questi autori sottolineano l'attenzione verso il concetto di vantaggio competitivo definendo le risorse interne dell'azienda come il principale strumento per raggiungerlo. A far la differenza sono le cosiddette *risorse chiave*, ecco che il vantaggio di un'azienda rispetto ad un'altra deriva dalla capacità del management di sfruttare al meglio, sviluppare e consolidare le conoscenze già esistenti. L'azienda viene quindi vista come un portafoglio di competenze.

A metà anni 90 Normann e Ramirez decidono di riconsiderare la logica di strategia definendo la creazione di valore di un'impresa come l'interazione tra le proprie competenze, quelle dei clienti, dei concorrenti e dei fornitori. Coltivare relazioni esterne permette infatti, secondo la loro logica, di ottenere una certa flessibilità che risulta determinante in scenari sempre più incerti. Le aziende cominciano quindi a sviluppare accordi di cooperazione tra loro con l'obiettivo di ridurre rischi negli investimenti, tempi e inoltre confrontarsi su sistemi di lavoro, apprendendo nuovi modelli organizzativi e nuovi processi tecnologici.

1.2 STRATEGIE DI BUSINESS E VANTAGGIO COMPETITIVO

Un ristorante, come anche una qualsiasi altra business unit, deve adottare una scelta strategica per poter competere nel mercato, questa scelta vale sia per le piccole imprese sia per i gruppi aziendali.

La strategia deve comprendere una serie di attività mirando a sostenere un vantaggio competitivo derivante dal modo in cui le attività si influenzano le une con le altre. Il vantaggio competitivo di un'impresa viene raggiunto sulla base di performance migliori ottenute dall'impresa rispetto alla media dei suoi concorrenti diretti nel settore di riferimento, in un termine di medio-lungo periodo.

Le principali strategie possono essere divise partendo dalla definizione di Strategic business unit e andando appunto a creare due divisioni: le strategie concorrenziali di base e le strategie interattive.

Queste tipologie di strategie, cioè legate al business sono sviluppabili ed assumono rilevanza in tutti i casi dove può esservi un confronto tra diverse organizzazioni, tutte le imprese sono infatti interessate ad analizzare e confrontare almeno alcune variabili critiche di successo come qualità, prezzo o costo. Definire le diverse business unit può risultare complicato, mercati diversi possono essere infatti distinti sulla base di differenti livelli di analisi.

I due criteri principalmente utilizzati sono: il criterio basato sul mercato e il criterio basato sulle capacità. Quello basato sul mercato utilizza i canali di distribuzione che servono tipologie uguali di clienti mentre il criterio che si basa sulle capacità permette la divisione in un'unica business unit solo in presenza di capacità strategiche simili.

Come strategie concorrenziali di base si individuano la leadership di costo, la differenziazione e la focalizzazione, inoltre elemento sempre più importante risulta essere la sostenibilità temporale delle strategie.

- Partendo dalla tipologia leadership di costo possiamo descriverla come una strategia che, servendosi di 4 principali driver di sviluppo come le economie di scala, i costi dei fattori produttivi, l'esperienza e la progettazione di processi/prodotti, punta sulla ricerca di un relativo vantaggio di costo. L'obiettivo è sviluppare un prodotto che non si differenzi dagli standard di mercato e quindi dai prodotti della concorrenza, ma che realizzi il prodotto ad un costo minore. La strategia di leadership di costo solitamente comporta un'offerta di prodotto standardizzata con caratteristiche essenziali e gamma ristretta.

- La differenziazione rappresenta, secondo Porter, la principale alternativa alla leadership di costo. Questa strategia si riferisce all'offerta di un qualcosa di unico a cui i consumatori fanno corrispondere un valore superiore in merito alle caratteristiche del prodotto, ecco così come viene giustificato il pagamento, da parte del consumatore, di un prezzo maggiore detto price premium.

Per la corretta realizzazione di questa strategia bisogna far chiarezza su due fattori determinanti, i clienti strategici e i concorrenti chiave. Importante è identificare i clienti a cui viene rivolta la differenziazione come anche la nicchia di mercato a cui rivolgersi, che però deve essere racchiusa in un perimetro di confronto con i competitor che non sia troppo ristretto.

Ovviamente, perseguire una strategia di differenziazione non può voler dire ignorare la propria struttura di costi, in quanto potrebbe rendere inutile il vantaggio di prezzo generato dalla differenziazione.

- La focalizzazione invece individua uno spazio ristretto in un segmento di mercato dove, con i propri prodotti e servizi vi è possibilità di rivolgersi ad una varietà di consumatori più ampia. Il vantaggio competitivo in questo caso può essere ricercato mirando ad una focalizzazione sui costi e ad una focalizzazione sulla differenziazione.

Una focalizzazione sui costi mira a scovare le aree dove le strategie di costo non creano vantaggio competitivo a causa degli elevati costi nel servire un'ampia gamma di consumatori mentre focalizzarsi sulla differenziazione vuol dire cercare di rivolgersi al singolo segmento di mercato, permettendo di sviluppare il servizio al cliente e quindi le proprie conoscenze e tecnologie specializzate.

Anche questa strategia ha dei fattori chiave che ne permettono la realizzazione come:

- l'individuazione dei bisogni specifici di un segmento di mercato: dove la strategia varia in base alla specificità dei bisogni del segmento di mercato tenuto in considerazione. Se la specificità viene meno allora sarà più difficile preservare il segmento da attacchi concorrenziali
- le catene del valore specifiche a ciascun segmento: si riferiscono all'originalità delle stesse, infatti più queste catene sono distintive e più saranno difendibili e quindi difficili da riprodurre da parte dei competitor.
- la valutazione della fattibilità economica della scelta di servire specifici segmenti di mercato: fa riferimento al rischio di poter creare segmenti di mercato troppo piccoli per

soddisfare la fattibilità economica, a causa di modifiche delle condizioni della domanda e offerta.

Le altre strategie studiate, le interattive, a differenza delle concorrenziali, curano le relazioni con i competitor studiando gli ambienti e le interazioni in modo da poter creare strategie di cooperazione.

Lo scopo è quello di evitare confronti concorrenziali controproducenti puntando su atteggiamenti di cooperazione. Le principali strategie prese in considerazione sono: le strategie interattive di prezzo e qualità, strategie interattive in situazioni di iper-competizione e strategie di cooperazione.

1.3 POSIZIONAMENTO STRATEGICO, MODELLO DELLE 5 FORZE COMPETITIVE DI PORTER

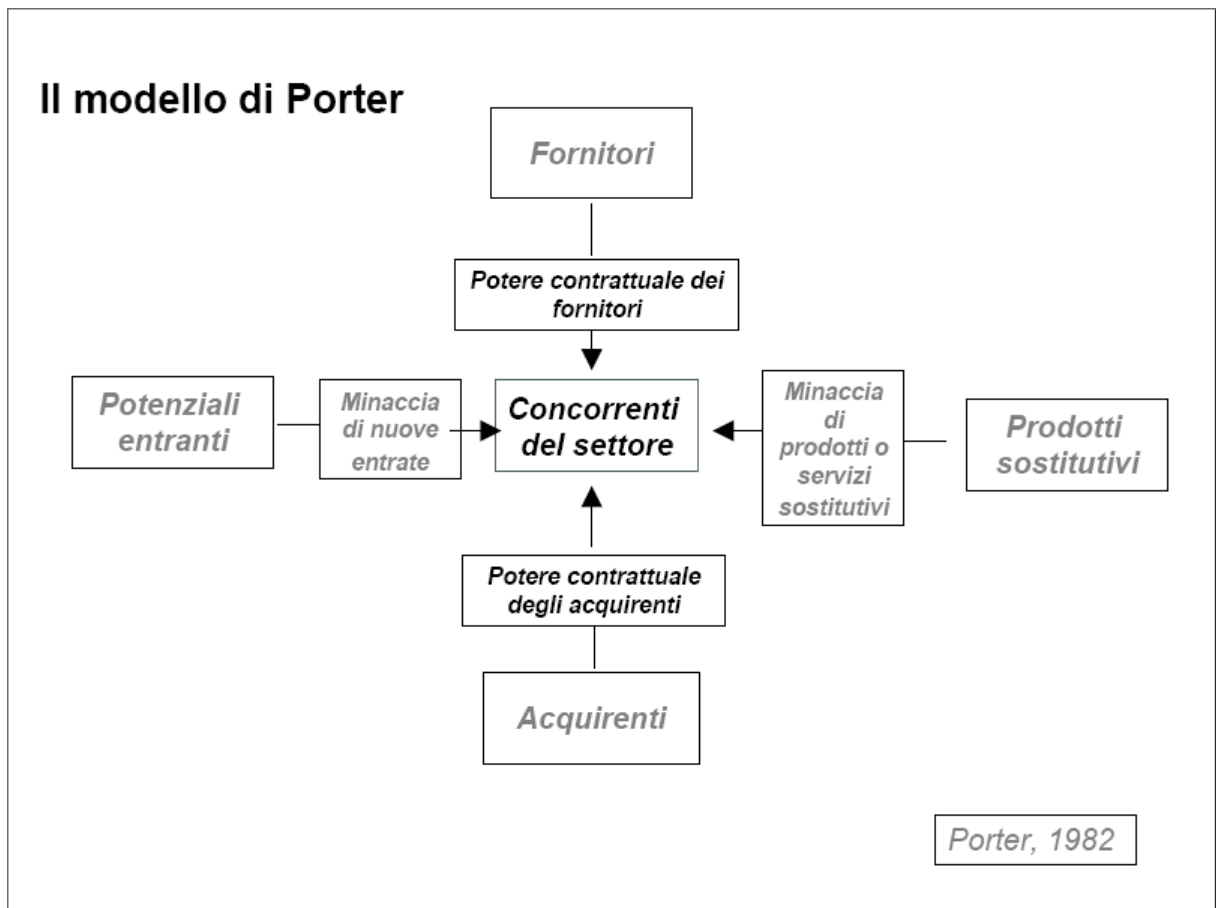
Come introdotto nel paragrafo 1.1, secondo Porter, un elemento determinante per una strategia efficace, ossia una strategia che consegua poi un vantaggio competitivo, è dato dall'analisi approfondita dell'ambiente competitivo.

L'obiettivo sviluppato dallo stesso Porter è quello che permette all'azienda di riuscire a ritagliarsi uno spazio nel settore in cui opera, dove, all'interno dello stesso, la concorrenza possa essere limitata. Porter individua i fattori che riescono a determinare questo vantaggio competitivo nel modello delle cinque forze competitive, dove l'intensità degli stessi varia da settore a settore.

Queste 5 forze nel loro insieme formano la "struttura" di un settore, che tipicamente è abbastanza stabile. Benchè il modello delle 5 forze competitive sia stato elaborato basandosi sullo spazio competitivo delle imprese, esso può risultare utile per molteplici tipi di organizzazioni e quindi rappresentare una solida base dalla quale sviluppare un'analisi strategica.

I fattori in questione presi in considerazione da Porter sono:

- La minaccia derivante da potenziali nuovi entranti;
- La minaccia derivante da prodotti sostitutivi;
- Il potere contrattuale degli acquirenti;
- Il potere contrattuale dei fornitori;
- La rivalità interna al settore;



La funzione di questi fattori è quella di individuare le forze che minacciano la redditività di medio-lungo periodo delle imprese. Queste forze devono essere controllate e limitate in maniera corretta e costante.

- Andando a verificare la possibile minaccia dei nuovi entranti va tenuto in considerazione l'obiettivo degli stessi di conquistare quote di mercato. Ecco che quindi la conoscenza del settore, la disponibilità di capitali, le economie di scala, la differenziazione di prodotto, l'accesso ai canali distributivi e le politiche governative; sono tra i fattori che più mettono a rischio il mercato.

Le economie di scala e di esperienza per alcuni settori sono molto importanti, soprattutto in quelli dove vi è un'elevata soglia minima di investimento. Anche le curve di esperienza giocano un ruolo fondamentale in quanto offrono un rilevante vantaggio di costo reso possibile dall'apprendimento nel tempo.

Con disponibilità di capitali si intende la necessità di investire grosse somme di capitali per poter incidere nel mercato in termini di competitività, la realizzazione di economie di scala si ottiene quando con grossi volumi produttivi e di vendita si garantiscono costi medi unitari molto bassi. La differenziazione di prodotto attraverso il marchio può rappresentare un duro scoglio

per gli entranti nel convincere i consumatori che dalla loro avranno già acquisito una certa fedeltà.

L'aspetto dei canali distributivi va tenuto in considerazione nell'analisi dei canali di vendita e di quanto siano saturi quelli già esistenti, occupati da imprese già nel settore da tempo. Altre barriere d'entrata possono essere determinate da decisioni a livello governativo attraverso limitazioni a risorse ed obblighi di licenza.

Il pericolo derivato dalla "minaccia di nuovi entranti" dipende quindi dal livello delle barriere esistenti in entrata.

La minaccia di prodotti sostitutivi, dove con prodotto sostitutivo "si intende tutti quei prodotti o servizi che per quanto realizzati attraverso un diverso processo di produzione, soddisfano lo stesso bisogno di altri prodotti o servizi presenti sul mercato", spesso non è tenuta in seria considerazione, in quanto qualche manager può prediligere un'analisi di settore dei propri concorrenti diretti piuttosto di eventuali competitor che potrebbero minacciare il settore stesso con prodotti sostitutivi. Il rischio della scelta di un consumatore di spostarsi da un prodotto ad uno sostitutivo è molto spesso sufficiente ad imporre un blocco alla crescita dei prezzi nel settore.

L'effetto del potere contrattuale degli acquirenti dipende dalla realizzazione di 3 condizioni:

- L'elevata concentrazione dei clienti: il loro potere aumenta quando un numero circoscritto di grossi acquirenti occupa una fetta importante delle vendite dell'impresa.
- Switching cost bassi: cambiare fornitore non comporta fronteggiare costi aggiuntivi, questo comporta ai clienti ampio potere negoziale, permettendo loro di applicare pressione all'impresa.
- Minaccia di integrazione verticale a monte: avviene quando il cliente ha possibilità di rifornirsi bypassando l'impresa, in questo caso infatti il cliente ha la capacità di minacciare di prodursi il bene piuttosto che acquistarlo da terzi. Questa integrazione si può verificare ogni qual volta i fornitori non abbiano rispettato canoni di qualità e prezzo consoni.

Il potere contrattuale dei fornitori dipende viceversa da fattori quali:

- Elevata concentrazione di fornitori: nei casi in cui vi sono pochi fornitori, l'impresa non ha molta scelta e quindi il potere contrattuale degli stessi aumenta.
- Switching cost alti: i costi sostenuti dagli utenti nello spostarsi nella scelta sono alti, vi è quindi alta dipendenza dell'impresa dai propri fornitori.

- Minaccia di integrazione verticale a valle: i fornitori possono bypassare i clienti intermedi creando un canale di vendita diretto con il cliente finale.

La rivalità interna al settore: partendo dal concetto che maggiore è il livello di concorrenza nel settore, peggiore è il contesto per le imprese che vi lavorano, si definiscono concorrenti: “quelle organizzazioni con prodotti e/o servizi simili (non sostitutivi) che si rivolgono allo stesso gruppo di clienti”. Il grado di rivalità interna, in un settore, può essere misurato da fattori quali:

- L'equilibrio tra i concorrenti: se nel settore vi è la presenza di molti piccoli player, c'è rischio di una grande rivalità, in quanto ogni competitor cercherà di sfruttare a proprio favore politiche aggressive come quelle legate alla riduzione di prezzo. Dove il settore presenta una o due imprese dominanti ed altre piccole, la concorrenza sarà invece limitata, infatti le piccole imprese difficilmente cercheranno lo scontro diretto con le leader.
- Tasso di crescita nel settore: in certi casi, dove il tasso di crescita del settore è elevato, l'impresa può crescere con il settore stesso. Al contrario, in situazioni di bassa crescita o declino, la crescita di qualche organizzazione andrà a discapito di altri concorrenti. Quindi quando i tassi di crescita sono bassi, si associa una competizione sul prezzo.
- Costi fissi elevati: dove i costi fissi sono elevati anche la concorrenza è più intensa a causa di investimenti necessari in capitale fisso o in ricerca e sviluppo. Lo scopo è quello di cercare di aumentare i volumi in maniera da riuscire a distribuire i costi, facendo questo solitamente i prezzi calano portando i concorrenti a fare lo stesso. Tutto questo porta spesso a guerre di prezzo, con inevitabili conseguenze per tutte le imprese del settore.

1.4 L'IMPORTANZA DELLA CULTURA D'IMPRESA

La cultura d'impresa è spesso definita in molteplici modi, tra le definizioni più usate vi è: “insieme delle strutture di significato stabilite socialmente”, Edgar Schein invece la definisce come: “assunti di base che sono condivisi dai membri dell'organizzazione e che, in maniera implicita, costituiscono la visione che l'organizzazione ha di sé e dell'ambiente in cui opera”. Riassumendo queste definizioni si può arrivare a concludere che per cultura aziendale si intende: “l'insieme degli assunti di base e dei comportamenti fondamentali che danno forma e significato al contesto in cui si muovono i membri di un'organizzazione e che perciò configura i modi di percepire ed affrontare i problemi”.

Gli effetti portati da questa cultura sull'organizzazione sono fondamentali sia per quanto riguarda lo sviluppo della stessa che l'applicazione di strategie aziendali. L'individuo che entra in contatto con l'impresa può essere condizionato da diversi contesti culturali detti *cultural frame*.

Individuiamo come contesti principali di riferimento diversi ambiti: ambito nazionale, interorganizzativo, funzionale/divisionale e organizzativo. La cultura aziendale può essere analizzata su più livelli:

- i valori: spesso facili da identificare poiché definiti in maniera esplicita, a volte i valori dichiarati possono non coincidere con la realtà delle cose, è quindi molto importante prendere in considerazione non solo quanto dichiarato dall'azienda ma andare a ricercare quei valori che in realtà vanno a spiegare le vere strategie portate avanti dalla stessa.
- le convinzioni: rappresentano parte di un piano più specifico della cultura dell'organizzazione. Riguardano come le persone vedono e pensano ad un determinato problema o argomento che si dovrà affrontare. Ad esempio, una discussione in merito a quale metodo contabile utilizzare o a come intrattenere rapporti con l'estero.
- i comportamenti ai quali le persone regolarmente ricorrono all'interno dell'organizzazione: chiariscono il modo in cui un'impresa si comporta tutti i giorni, sia a livello interno che esterno. Riguardano sia le routine che le strutture organizzative e i sistemi di controllo.
- gli assunti di base: costituiscono il cuore della cultura d'impresa, riguardano aspetti della vita organizzativa di non facile interpretazione. Si fa riferimento al termine paradigma organizzativo, dove il paradigma viene rappresentato dagli assunti di base. Esso influenza il metodo in cui un'organizzazione opera sul piano dell'efficacia.

1.5 LA SWOT ANALYSIS

Affinchè la strategia di business risulti sostenibile, è opportuno che l'azienda sia capace di miscelare minacce ed opportunità che offre l'ambiente competitivo, con punti di forza e di debolezza dell'azienda stessa.

Creare una quadratura di insieme sul posizionamento strategico tenuto da una determinata impresa è possibile attraverso l'analisi SWOT, dove s sta per strenghts, w per weaknesses, o per opportunities e t per threats. Questa analisi infatti è utile per valutare piani futuri e altre strategie non già in uso. L'obiettivo che questa analisi si prefigge è costituito dall'andare a

studiare quanto i punti di forza e di debolezza sono determinanti e quanto influenzano l'ambiente competitivo.

Concentrandosi sul lato pratico si può vedere come, attribuendo un punteggio positivo o negativo, si fissi un termine di paragone adatto a valutare le relazioni tra fattori esterni e punti di forza e di debolezza. I punti di forza di un'azienda possono essere rappresentati dalle loro risorse e dalle capacità che essa possiede e che l'autorizzano a partecipare alle attività atte a generare valore economico.

Come fattori di debolezza vengono considerate tutte quelle capacità e risorse che impediscono o rendono difficile il raggiungimento del valore economico o che portano ad una riduzione dello stesso. Non è comunque detto che se un'azienda presenta numerosi punti di debolezza, non abbia poi punti di forza.

Le opportunità considerano la possibilità di migliorare il proprio ruolo competitivo e le performance associate a volte possono essere previste mentre in altri casi possono apparire in maniera inaspettata.

Le minacce, rappresentate da individui, fattori e organizzazioni al di fuori dell'azienda, possono rappresentare un pericolo nei confronti della performance aziendale. Incidono in maniera negativa sull'attrattività del settore. Le minacce presenti in un ambiente competitivo, derivate dall'azione di altri competitor, vanno quindi affrontate, le aziende che sono riuscite a far fronte alle minacce più dure sono le stesse che hanno raggiunto i migliori risultati.

Da un lato i punti di forza e debolezza servono a delineare la posizione competitiva dell'azienda, mentre le minacce ed opportunità descrivono quanto un settore può risultare attrattivo. Come introdotto prima, l'analisi SWOT permette di definire un matching corretto per ogni ambiente, ricercando le opportunità e i punti di forza che può presentare lo stesso, difendendo le debolezze dalle minacce che possono presentarsi. Se la strategia viene sviluppata nella maniera corretta, permette di generare successo e quindi una performance aziendale soddisfacente e di alto livello.

CAPITOLO II

L'ANALISI DI BILANCIO

2.1 LA PERFORMANCE E L'ANALISI ECONOMICO-FINANZIARIA

Partendo dall'assunto che la performance migliore è ottenuta da tutte quelle imprese che possono vantare un vantaggio competitivo e cioè tutte quelle imprese che generano profitti maggiori della loro media di settore o di mercato, per capire lo "stato di salute" di un'impresa, è necessario ricorrere al sistema informativo del bilancio. È proprio attraverso il modello del bilancio che gli stakeholder sono in grado di trovare informazioni utili per poter fare valutazioni riguardo le performance aziendali.

Questo modello è spiegato attraverso valori economici e finanziari e come si può notare nella vita di tutti i giorni, anche attraverso la lettura di giornali, gran parte delle nozioni che si possono ricavare su un'azienda sono di natura economico-finanziaria. Sebbene il modello del bilancio possa presentare dei limiti legati alla natura dei modelli economico-finanziari, poter ricavare informazioni di questo tipo rende possibile allargare le conoscenze in ambito di analisi sistematica.

Informazioni come le variazioni in percentuale di alcune variabili operative come i costi o il fatturato complessivo, se prese non singolarmente ma all'interno di un sistema che considera una prospettiva di creazione di ricchezza, permettono di dire qualcosa sullo stato di salute dell'impresa. Nello specifico, la conduzione d'impresa definisce diverse serie di valori, iscrivibili secondo due aspetti:

- aspetto finanziario: il quale considera la capacità di far fronte ai propri impegni finanziari con mezzi provenienti dal capitale proprio, da ricavi ed eventuali finanziamenti. Si riferisce a valori di liquidità, dei crediti e dei debiti di finanziamento e regolamento.
- aspetto economico: si riferisce ai costi, ricavi, al reddito e si riferisce alla capacità di remunerare i fattori produttivi, evitando di alterare l'equilibrio finanziario. Questo equilibrio è possibile quando i ricavi superano i costi di un importo che rispecchia quello atteso da azionisti, soci o titolare.

La contabilizzazione delle operazioni nel corso dell'esercizio avviene attraverso il metodo della partita doppia, indirizzando i valori registrati nei conti di riferimento. La tenuta della contabilità generale permette, a fine periodo, di stilare 2 prospetti: il conto economico e lo stato

patrimoniale, che assieme alla nota integrativa e al rendiconto finanziario compongono il cosiddetto bilancio di esercizio.

Uno dei principali obiettivi della contabilità generale è proprio quello di arrivare a definire il bilancio d'esercizio, (redatto secondo i gli schemi previsti da ogni singolo Paese) che evidenzia la composizione del capitale d'impresa e il reddito derivante dalla gestione.

Nello specifico il bilancio dev'essere redatto seguendo i dettami del Codice civile, che ne definisce alcune clausole generali e principi di redazione a cui ci si deve attenere nella predisposizione dello stesso. Le clausole generali sono dettate dall'art. 2423, dove si dice che "il bilancio deve essere redatto con chiarezza e deve rappresentare in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale e finanziaria della società e il risultato economico dell'esercizio.

Dal 1993 questa normativa è vigente per tutte le società per azioni, a responsabilità limitata, quelle in accomandita semplice e per le cooperative, inoltre secondo gli articoli 2424 e 2425 le stesse società devono essere iscritte separatamente.

Il bilancio ha come focus il risultato economico di esercizio realizzato e presenta uno schema per il conto economico ed uno per lo stato patrimoniale. In generale per entrambi la classificazione prevede:

- macroclassi: caratterizzate da lettere maiuscole;
- classi: caratterizzate da numeri romani;
- voci: caratterizzate da numeri arabi;
- sottovoci: caratterizzate da lettere minuscole;

- **STATO PATRIMONIALE**

Lo stato patrimoniale fornisce una sorta di "fotografia" del capitale aziendale in quanto rappresenta una situazione istantanea. La redazione avviene a sezioni contrapposte. Nella sezione denominata "passivo" si identificano le "fonti" del capitale, facendo distinzione tra capitale proprio (detto Patrimonio Netto, composto da versamenti iniziali dei soci e da utili) e capitale di debito. Quest'ultimo composto da varie forme di finanziamento quali: prestiti obbligazionari, mutui e debiti in generale.

L'altra sezione denominata "attivo" contiene i metodi di impiego del capitale: immobilizzazioni, crediti, disponibilità liquide. L'attivo mostra quindi gli investimenti che l'azienda compie per svolgere al meglio la propria attività, d'altro canto il passivo specifica i

mezzi utilizzati per finanziare gli stessi investimenti. Questi mezzi appartengono in parte agli azionisti (il patrimonio netto è costituito infatti da capitale sociale, riserve ed utili o perdite) ed in parte ai terzi (debiti verso banche, fornitori...).

La somma delle attività deve coincidere con la somma di Passività e Patrimonio Netto. Quest'ultimo è costituito dalla somma algebrica di Capitale Sociale (coincidente con il totale dei versamenti dei soci), Riserve di Capitale o di utili non distribuiti e l'utile o la perdita registrati nell'esercizio di riferimento.



Schema sintetico dello Stato Patrimoniale

ATTIVO	PASSIVO
A) CREDITI VERSO SOCI PER VERSAMENTI ANCORA DOVUTI.	A) PATRIMONIO NETTO:
	I - Capitale
	II - Riserva da sovrapprezzo delle azioni
	III - Riserve di rivalutazione
	IV - Riserva legale
	V - Riserva per azioni proprie in portafoglio
	VI - Riserve statutarie
	VII - Altre riserve
	VIII - Utili (perdite) portati a nuovo
	IX - Utile (perdita) dell'esercizio.
B) IMMOBILIZZAZIONI:	Totale patrimonio netto (A).
I - Immobilizzazioni immateriali.	B) FONDI PER RISCHI ED ONERI.
II - Immobilizzazioni materiali.	C) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO.
III - Immobilizzazioni finanziarie (indicando a parte gli importi esigibili entro l'anno successivo).	Da) DEBITA BREVE TERMINE.
Totale immobilizzazioni (B).	Db) DEBITA MEDIO-LUNGO TERMINE.
C) ATTIVO CIRCOLANTE:	E) RATEI E RISCONTI.
I - Rimanenze.	Totale passivo a pareggio (A+B+C+D+E).
IIa - Crediti a breve termine.	
IIb - Crediti a medio-lungo termine.	
III - Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni.	
IV - Disponibilità liquide.	
Totale attivo circolante (C).	
D) RATEI E RISCONTI.	
Totale attivo (A+B+C+D).	

- CONTO ECONOMICO

Il conto economico calcola il "reddito d'esercizio" come sottrazione tra ricavi e costi di competenza. Il reddito, che può essere indicato come utile, se i ricavi superano i costi, o perdita viceversa, è nient'altro che la variazione incorsa dal Patrimonio Netto a causa dell'effetto della gestione. Il conto economico utilizza una struttura scalare che determina significativi vantaggi sul piano interpretativo, mettendo in risalto l'apporto della gestione ordinaria e straordinaria al fine di formare il risultato di periodo.

Lo schema prevede di evidenziare i risultati intermedi, detti parziali. Si evidenzia inoltre il risultato prima delle imposte e una serie di risultati parziali atti ad evidenziare l'importanza delle varie gestioni.

Anche lo schema di conto economico, come quello dello stato patrimoniale, non è di diretta derivazione contabile ma presenta delle variazioni per poter delineare i prospetti come richiesto in termini di forme. Il punto di incontro tra Conto Economico e Stato Patrimoniale è proprio il risultato d'esercizio, in termini di utile o perdita.

Struttura del Conto Economico civilistico

A	Valore della produzione (vendite, □rimanenze, □immobilizzazioni, altro)
B	Costi della produzione (materie prime, servizi, personale, ammortamenti, □rimanenze materie prime, accantonamenti per rischi) Risultato della gestione caratteristica (A-B)
C1	Proventi finanziari
C2	Oneri finanziari
D	Rettifiche di valore di Attività finanziarie
E1	Proventi straordinari
E2	Oneri straordinari
	Risultato prima delle imposte (A-B+C1-C2+D+E1-E2)
	- Imposte (IRPEG, IRAP)
	Risultato dell'esercizio
	+ Rettifiche (norme tributarie)
	- Accantonamenti (norme tributarie)
	Utile/Perdita d'esercizio

2.2 LA RICLASSIFICAZIONE DEL BILANCIO

Il bilancio costituisce il punto di partenza fondamentale per poter gettare le basi atte ad organizzare future analisi, tuttavia la struttura del bilancio dettata dal Codice Civile, mette in risalto dei limiti in merito a:

-modalità di suddivisione delle aree di gestione del conto economico.

-incapacità dello stato patrimoniale nel fornire una spiegazione esaustiva delle diverse poste patrimoniali in merito al loro profilo finanziario.

Risulta quindi essere fondamentale focalizzare l'attenzione sulle dinamiche che hanno reso possibile raggiungere quella determinata "performance", ponendo l'obiettivo nel gestire le variabili che possono influenzare i risultati futuri.

Dopo aver fatto opportuni controlli e verificato eventuali cause di inattendibilità dei valori, si giunge alle operazioni facenti riferimento all'analisi vera e propria, attraverso la riclassificazione degli stessi valori. Riclassificando si compie un raggruppamento dei dati di bilancio, in maniera da mettere in luce grandezze riguardanti la gestione economica, finanziaria e patrimoniale.

Questa pratica di raggruppamento che rende poi possibile un'analisi vera e propria, è detta "riclassificazione del bilancio". Durante questa fase i dati non vengono intaccati e modificati, ma in qualche modo predisposti a successive elaborazioni, rendendoli più idonei ad analisi successive.

I dati contenuti nello Stato Patrimoniale, del passivo e dell'attivo, sono riclassificati secondo una logica finanziaria in gruppi omogeni secondo la possibilità degli stessi a tramutarsi in entrate o uscite di denaro.

Le attività al netto vengono messe in risalto attraverso:

- La liquidità degli impieghi
- la loro destinazione economica
- riferendosi alla durata di utilizzo

Le passività d'altro lato:

- in relazione alla provenienza
- al grado di esigibilità

Per quanto concerne il Conto Economico la riclassificazione viene basata su una logica operativa, andando ad evidenziare i vari risultati economici parziali più importanti ai fini delle analisi. Si punta quindi a dividere i dati elaborandoli e riclassificandoli in maniera da identificare le varie aree aziendali, (finanziaria, operativa, tributaria e straordinaria) in maniera tale da ricavare i risultati intermedi considerati equi ed importanti nel procurare informazioni importanti e dettagliate sulla vita aziendale.

2.2.1 La riclassificazione del Conto Economico

La riclassificazione dei dati del conto economico può avvenire attraverso molti metodi e secondo forme alternative, con lo scopo di giudicare la capacità di produrre reddito da parte della gestione. I metodi alternativi che possono essere utilizzati sono:

- la riclassificazione del conto economico a ricavi e costo del venduto;
- la riclassificazione del conto economico a ricavi e costo variabile del venduto;

- la riclassificazione del conto economico a valore della produzione ottenuta e valore aggiunto.

Oltre a questi metodi è necessario anche introdurre le diverse aree di gestione nelle quali l'impresa opera, le attività svolte possono essere classificate in base alle diverse gestioni:

- A. La gestione caratteristica
- B. La gestione patrimoniale
- C. La gestione finanziaria
- D. La gestione straordinaria
- E. La gestione fiscale

A- La gestione caratteristica fa riferimento all'insieme dei valori di reddito collegati alle attività cosiddette specifiche o tipiche dell'impresa. Racchiude i ricavi delle vendite, costi delle materie prime e gli ammortamenti. Questa gestione va a delineare componenti di costo ordinabili secondo la natura del fattore produttivo.

B- La gestione patrimoniale è una tipologia accessoria con lo scopo di produrre reddito. Si identifica in operazioni quali partecipazioni e immobili civili dai quali possono derivare fitti di origine passiva o attiva e l'impiego di risorse in titoli.

La gestione caratteristica e anche quella patrimoniale individuano, considerate insieme, il settore economico/operativo della gestione.

C- La gestione finanziaria racchiude le operazioni di remunerazione, rimborso e raccolta fondi nate originariamente da situazioni di indebitamento. Questa gestione viene raffigurata all'interno del conto economico per mezzo degli oneri finanziari, che rappresentano il costo dell'indebitamento.

D- La gestione straordinaria è costituita da tutte le operazioni che non si riferiscono alla normale attività d'impresa, cioè dalle cosiddette operazioni estranee, che non si ripropongono con costanza e continuità nel quotidiano aziendale.

E- L'ultima area di gestione del conto economico è riferibile alla gestione fiscale, la quale racchiude i valori attinenti alle norme fiscali in ambito di imposte sul reddito d'esercizio.

Tornando ai metodi di riclassificazione del conto economico, essi mirano ad esaltare le varie aree di gestione. I risultati che ne derivano sono:

- Il risultato della gestione caratteristica, il quale viene sviluppato dalle operazioni di gestione riguardo l'attività tipica o principale dell'impresa. Si ottiene per mezzo di una differenza tra l'ammontare dei ricavi della gestione tipica ed i costi operativi, di cui ci si è fatti carico per raggiungere i ricavi stessi.
- Il risultato operativo: determinato dalla somma tra gestione caratteristica e proventi netti derivati dalla gestione patrimoniale (interessi attivi, fitti attivi, ecc.). Questo risultato è detto "economico lordo" e proviene dalle varie forme di impiego del capitale.
- Il risultato lordo di competenza: formato dalla somma tra il risultato operativo e gli oneri finanziari, provenienti dall'aver sostenuto indebitamento. È anche identificato come risultato complessivo della gestione aziendale.
- Il risultato prima delle imposte: il quale tiene conto dei cosiddetti componenti straordinari di reddito, da calcolare in aggiunta del risultato lordo.
- Il reddito netto: calcolato come differenza tra reddito prima delle imposte e imposte dell'esercizio, esso considera la gestione complessiva, nonché la tributaria. Questo reddito permette di stimare quanto il capitale proprio sia stato remunerato per mezzo dello svolgimento della gestione.

La differenza vera e propria tra i tre metodi usati per la riclassificazione del conto economico sta nelle dinamiche con le quali i componenti di reddito (positivi o negativi) della gestione caratteristica, vengono aggregati.

La tecnica di riclassificazione detta "a ricavi e costo del venduto" è utile ai fini di un'analisi strutturale del reddito, in quanto mette l'accento sui fattori più importanti.

Riclassificando in questa maniera, i componenti di reddito vengono suddivisi secondo la loro destinazione produttiva.

CONTO ECONOMICO A RICAVI E COSTO DEL VENDUTO

A) Ricavi di vendita
- Acquisti di materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci
- Costi per servizi
- Costi per godimento di beni di terzi (affitti, leasing ecc.)
- Costi per il personale
- Ammortamenti
- Altri costi relativi alla gestione caratteristica
± Variazione delle rimanenze di materie, merci e prodotti
+ Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni
B) Costo del venduto
A-B=C) Reddito operativo gestione caratteristica
+ Proventi da partecipazioni (dividendi, plusvalenze ecc.)
+ Altri proventi finanziari (interessi attivi su crediti, su titoli ecc.)
+ Fitti attivi
- Minusvalenze e svalutazioni di partecipazioni, titoli ecc.
D) Risultato operativo (aziendale)
- Interessi passivi
- Altri oneri finanziari
E) Risultato lordo di competenza
+ Proventi straordinari di reddito
- Oneri straordinari
F) Risultato prima delle imposte
- Imposte
G) Reddito netto

Il metodo di riclassificazione a ricavi e costo variabile del venduto d'altro lato evidenzia il margine di contribuzione creatosi mettendo a confronto ricavi e costi variabili con lo scopo di individuare e giudicare il peso dei costi fissi. Questo prospetto è utilizzato e preso più in considerazione in quei contesti dove i cicli produttivi e di vendita sono accostati e l'incidenza dei costi fissi occupa una fetta consistente rispetto ai margini.

CONTO ECONOMICO A COSTO VARIABILE DEL VENDUTO

A) Ricavi netti
- Consumi di materie e merci
+/- Variazione rimanenze, semilavorati e prodotti (parte variabile)
- Costi di manodopera
- Altri costi variabili
B) Costo variabile del venduto
A-B=C) Margine di contribuzione
+/- Variazione rimanenze, semilavorati e prodotti (parte fissa)
- Ammortamenti e accantonamenti
- Costi fissi di struttura
- Costi di politica
D) Costo operativo del venduto
C-D=E) Reddito operativo della gestione caratteristica

L'ultimo metodo, detto "a valore della produzione", utilizza un sistema di riclassificazione che isola i fattori dell'attività aziendale esterni da quelli interni. Quindi punta a creare una divisione tra quei fattori che generano valore aggiunto, ossia gli interni, da quelli esterni che non ne generano. Questo schema è utilizzato principalmente in quei contesti dove i cicli produttivi e di vendita sono sfasati, infatti un'attenzione eccessiva ai ricavi porterebbe fuori strada nel dare un'interpretazione alla gestione complessiva.

CONTO ECONOMICO A VALORE DELLA PRODUZIONE E VALORE AGGIUNTO

<u>A) Ricavi netti di vendita</u>
+ Ricavi e proventi di gestione
+/-Variazione delle rimanenze di prodotti
+/-Variazione delle rimanenze di semilavorati e prodotti in corso
+ Costi capitalizzati per lavori in economia
<u>B) Valore della produzione ottenuta</u>
- Costo delle materie
- Costo dei servizi
+/- Variazione delle rimanenze di materie prime
- Altri costi di gestione
<u>A-B=C) Valore aggiunto</u>
- Costi del personale
<u>D) Margine operativo lordo</u>
- Ammortamenti
- Altri accantonamenti operativi
<u>E) Reddito operativo della gestione caratteristica</u>

2.2.2 La riclassificazione dello stato patrimoniale

La riclassificazione dello stato patrimoniale può avvenire in 2 modi: la riclassificazione finanziaria (A) e la riclassificazione funzionale (B).

A. La prima si prefigge di mettere in luce il grado di solvibilità di breve e lungo periodo dell'azienda così da poter evidenziare e giudicare la capacità di adempiere ai pagamenti in maniera corretta e puntuale. A livello espositivo i criteri utilizzati mostrano: a sinistra, nella parte dei fabbisogni e impieghi, vengono disposte le componenti patrimoniali composte da attività iscritte già al netto dei relativi fondi. A destra, nella parte delle fonti, le componenti patrimoniali presenti rappresentano le fonti di finanziamento impiegate per fronteggiare i fabbisogni, fonti che in futuro ci si aspetta vengano rimborsate. Il metodo di riclassificazione utilizzato si basa sul criterio finanziario, dove la disposizione di attività e passività in "correnti" e "immobilizzate" viene svolta in base al livello di liquidabilità o realizzazione futura. Le singole poste vengono quindi suddivise in questo modo:

- Gli impieghi in base al livello di liquidità, cioè in base a quanto, nel futuro, possono mutare in risorse monetarie, senza generare perdite.
- Le fonti in base alla loro esigibilità, quindi in base a quanto tempo è necessario per rientrare con scadenze a breve o più a lungo termine.

Gli impieghi si suddividono in 2 classi comprendenti:

- L'attivo corrente: cioè tutti quelli impieghi che entro l'esercizio diventano liquidità, comprende le liquidità immediate, differite e le rimanenze, distinguibili sulla base della loro mutabilità in denaro.
- L'attivo immobilizzato: tutti gli impieghi che si trasformano in liquidità in un arco di tempo superiore rispetto all'esercizio. Si suddivide in immobilizzazioni materiali, immateriali e finanziarie, beni fisici o intangibili di durata e quindi impiego pluriennale. Le finanziarie comprendono nello specifico crediti, titoli e partecipazioni incassati oltre l'esercizio.

Nelle fonti si identificano 3 classi fondamentali:

- il passivo corrente, costituito da finanziamenti rimborsabili entro l'esercizio
- il passivo consolidato, costituito da finanziamenti rimborsabili oltre l'esercizio
- il patrimonio netto, calcolabile per differenza tra attività e passività

Passivo corrente e consolidato insieme formano i cosiddetti mezzi di terzi, cioè l'insieme di risorse fornite da terzi. Il patrimonio netto risulta composto da capitale sociale, riserve e utili senza destinazione. La classificazione finanziaria offre quindi la base per trarre delle prime conclusioni sull'equilibrio finanziario e sul calcolo degli indici di bilancio e può essere rappresentabile graficamente dal seguente schema:

STATO PATRIMONIALE	
IMPIEGHI	FONTI
Attività correnti: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Liquidità immediate</i> • <i>Liquidità differite</i> • <i>Rimanenze</i> 	Passività correnti
Attività immobilizzate: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Immobilizzazioni materiali</i> • <i>Immobilizzazioni immateriali</i> • <i>Immobilizzazioni finanziarie</i> 	Passività consolidate Capitale netto
TOTALE IMPIEGHI	TOTALE FONTI

La riclassificazione funzionale dello stato patrimoniale, a differenza della finanziaria punta a individuare le varie parti nelle quali si può rappresentare la gestione aziendale, raggruppando dati, elementi e fonti di finanziamento dentro le differenti aree di gestione. Alla base di questo metodo di riclassificazione, si possono individuare 2 gruppi di rappresentazione:

- Il capitale investito netto totale, costituito da tutti quegli impieghi riferibili sia alla gestione accessoria che caratteristica, stornati delle varie forme di finanziamento legate al pagamento di fattori produttivi che solitamente non portano a farsi carico di oneri finanziari espliciti. Il capitale in questione comprende misurazioni quali il capitale circolante netto e l'attivo immobilizzato netto operativo
- la struttura finanziaria, costituita da fonti finanziarie proprie e/o di terzi. Può essere eccedente o in deficit in base a come si presenta il saldo tra liquidità immediate e finanziamenti a breve termine, cioè quella che si definisce “posizione finanziaria corrente”.

CAPITOLO TERZO

LA RISTORAZIONE REGIONALE (IL VENETO)

3.1 CARATTERISTICHE DEL BILANCIO DI UN'ATTIVITÀ RISTORATIVA

Chi pensa ad oggi alla parola ristorante associa il termine ad un momento di svago o di tempo libero e magari anche di passione, dal punto di vista della gestione e quindi del proprietario, con la parola ristorante invece si deve avere ben chiaro in mente il termine “business”. Detto questo, legandosi nello specifico alle caratteristiche di un bilancio per un ristorante, notiamo che un buon ristorante per essere definito “sano” deve mettere al primo posto la materia prima. Ad oggi questo aspetto in molte realtà ristorative deve essere ancora perfezionato, in quanto si registrano ancora numerosi ristoranti in perdita.

Essendo una componente di costo determinante al raggiungimento del vantaggio competitivo, la materia prima va scelta di prima qualità, essa pesa per un 25-30% del fatturato ed è quindi assieme ad altre componenti di costo quali il personale e utenze varie, una delle più rilevanti incidenze. Dal punto di vista economico si può notare che una componente di costo così elevata permette una marginalità non molto buona. Una soluzione per aumentarla sarebbe quella di aumentare il livello del magazzino prodotti, stando però attenti a non incorrere in una crisi di liquidità.

Questi problemi spesso sono riferibili alla presenza di vini pregiato in cantina, che spesso non si riescono a vendere e restano immobilizzati per lunghi periodi. Quindi la capacità di un ristoratore sta nel riuscire ad aggiudicarsi una buona materia prima al corretto rapporto qualità-prezzo. Se un ristorante fatica a generare liquidità, si presenta il problema del pagamento a scadenza delle utenze e quindi dal punto di vista finanziario un aumento dell'indebitamento. Una politica applicata da vari ristoranti (anche stellati) per far fronte ai costi di gestione consiste nell'applicare prezzi più bassi in momenti della settimana nei quali non si sarebbe tenuto aperto, offrendo un menù di qualità ad un prezzo inferiore.

Anche proporre ai dipendenti di aumentare i turni svolgendo più mansioni è una soluzione, si rischia però in questo caso di perdere sul piano qualitativo. Un dipendente troppo stressato non offre la giusta performance. Fondamentale è anche quantificare il compenso del proprietario, imprenditore, considerandolo in maniera adeguata al livello di mercato. Questo compenso va raddoppiato e in certi casi triplicato in maniera da poter remunerare il capitale umano legato al rischio imprenditoriale e al rientro dagli interessi passivi applicati dalle banche, nell'ipotesi di presenza di mutuo.

Questa panoramica di costi considerati importanti per l'attività ristorativa costituisce il livello di costi diretti, a questi vanno aggiunti i costi indiretti legati ad esempio alla presenza di un affitto da pagare, ad oneri legato ad una gestione accessoria, esempio più comune, la tassa sui rifiuti. Questa tassa varia in base alla metratura del locale e al "giro" di clientela, a volte viene sottovalutata ma in casi particolari può arrivare anche ai 10.000 euro, quindi dev'essere pagata indipendentemente dal fatto che il locale lavori. Gli studi di settore in questo merito fanno delle stime a livello di fatturato potenziale e di affluenza, ecco che alzare la qualità offerta in modo da giustificare un prezzo per portata maggiore risulta vincente. Altra pratica utilizzata soprattutto dall'Agenzia delle Entrate è l'utilizzo del tovagliometro; cioè il calcolo del numero di tovaglioli lavati rispetto agli scontrini emessi.

Considerando indicatori di reddito come l'EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization), quant'è l'incidenza di variabili quale l'ammortamento? L'incidenza sul reddito di una variabile come l'ammortamento è dettata dalla proprietà o meno dell'attrezzo o macchinario, ammortizzabili del 15% in 6-7 anni, qui ci si basa su quanto risulta fondamentale un utensile nella gestione aziendale, e in cucina tutti gli attrezzi sono importanti quindi le percentuali sono abbastanza stabili. Il ragionamento è il seguente: un ammortamento che incide per il 10% sul fatturato e degli oneri finanziari che assorbono il 5%, portano ad avere un 20% prima delle tasse. Importante anche dare la giusta importanza all'imposta legata all'insegna pubblicitaria.

-La gestione familiare: se impostata correttamente risulta vincente e duratura nel tempo, è un'ottica che va pensata nel breve periodo dove l'imprenditore non percepisce uno stipendio e parte della liquidità viene accantonata per il pagamento futuro delle tasse. Utile per questo tipo di gestione è limitare gli investimenti il più possibile cercando di sfruttare la possibilità di reperire materia prima in conto vendita, come anche contrattare i tempi di pagamento dei fornitori. Valutare la fattibilità economica dell'attività è possibile attraverso un confronto del ROI su più attività del settore a parità di rischio, questo indice calcola l'efficienza della gestione caratteristica. Il ROE invece considera la redditività del capitale proprio, quanto ritorno si registra dall'investimento nel ristorante tramite mezzi propri.

3.2 GLI INDICI DI PERFORMANCE

Come accennato nell'introduzione al mondo della ristorazione e quindi alla lettura delle componenti più importanti di un bilancio, vanno definiti nel dettaglio quelli che sono gli indicatori di performance più utili a decifrare lo stato di salute di un ristorante.

I principali indicatori sono i seguenti:

- ROA (Return on assets): indice di bilancio che misura il rapporto tra reddito operativo e totale attivo, e cioè misura l'efficienza nella gestione del capitale, quindi la capacità dell'impresa di trarre profitto dal totale degli investimenti dell'attivo.

$$ROA = \frac{\text{Reddito Operativo}}{\text{Totale attivo}}$$

- ROE (Return on Equity): Esprime la redditività complessiva dei mezzi propri, vale a dire quanti euro di utile netto l'impresa ha saputo realizzare per ogni euro di capitale di rischio. Il valore del ROE, se elevato, influenza positivamente la capacità dell'impresa di reperire nuove risorse (a titolo di capitale proprio). Logicamente se la percentuale è aumentata rispetto all'anno precedente ciò può essere considerato positivamente ai fini dell'analisi di performance aziendale.

$$ROE = \frac{\text{Reddito Netto}}{\text{Capitale Netto}}$$

- ROS (Return on Sales): indice di bilancio importante che rappresenta il risultato operativo medio per unità di ricavo. Tale rapporto esprime la redditività operativa delle vendite. Più l'indice è elevato e cresce nel tempo, più la redditività è positiva e le prospettive favorevoli.

$$ROS = \frac{\text{Reddito Operativo}}{\text{Ricavi Netti}}$$

- ROI (Return on Investments): indica la redditività e l'efficienza economica della gestione caratteristica. Esprime, cioè, quanto rende 1€ di capitale investito nel capitale utilizzato per la gestione operativa dell'azienda.

$$ROI = \frac{\text{Risultato Operativo}}{\text{Capitale Investito}}$$

3.3 RACCOLTA E ANALISI DEI DATI

Dopo aver spiegato quali parametri utilizzare, in questo capitolo voglio analizzare come, su un campione di 50 ristoranti veneti, al variare degli indici di bilancio e quindi della marginalità sul fatturato, varia l'opinione della clientela sul giudizio complessivo del ristorante. All'interno di un campione così ampio di dati, reperibili sulla piattaforma AIDA, si individuano differenze di performance economico-finanziaria che hanno lo scopo di capire se vi è un collegamento tra il livello empirico di performance e il giudizio espresso dai clienti sul ristorante, tramite una recensione stilata su una piattaforma quale Google.

Il Valore che vado a confrontare è l'indice di bilancio chiamato ROS, quindi la redditività operativa delle vendite, rispetto alla soddisfazione del cliente. L'obiettivo sta nel controllare se per livelli di ROS relativamente alti, il ristorante può registrare valutazioni positive dalla clientela.

Dal campione iniziale di 50 ristoranti (elencati in tabella 1 dell'appendice), sono stati eliminati gli outliers, andando a verificare nel nuovo campione un'eventuale relazione lineare tra ROS e giudizio, inoltre vado ad effettuare una seconda analisi che considera anche una possibile relazione tra ricavi delle vendite(fatturato) e giudizio:

ROS MEDIO	GIUDIZIO MEDIO	RICAVI VENDITE MEDI
5,1494	4,164	3.662.041

Svolgendo una regressione lineare, basandosi sul metodo dei minimi quadrati (Tabella 2 Appendice) per la stima dei coefficienti, creiamo una relazione prima tra ROS e giudizio e poi tra fatturato e giudizio, arriviamo alle seguenti conclusioni.

I valori ottenuti rispetto al ROS mostrano come la relazione tra questo valore ed il giudizio della clientela non siano molto salda, infatti l'intercetta ottenuta rappresenta un valore fin troppo elevato e il coefficiente della variabile dipendente assume valore negativo.

$$ROS_i = -4,67G_i + 24$$

Anche svolgendo il medesimo procedimento togliendo i dati outlier (ROS negativo), la relazione non appare significativa. Se invece proviamo a calcolare la relazione ponendo come variabile dipendente il Fatturato e come variabile esplicativa il giudizio troviamo la seguente relazione

$$Fatt_i = 3.209.760,80G_i - 9.703.402,71$$

Questa relazione, a differenza della precedente, ha senso e assume valore positivo anche se non vi è sicurezza al 100% del modello creato, in quanto nel modello possono essere presenti variabili endogene. Ma essendo la valutazione minima uguale a 3,5, il valore del nostro fatturato sarà sempre positivo, com'è lecito aspettarsi. Queste variabili endogene influenzano il modello andando ad incidere sul fatturato, in quanto correlate al termine di errore della regressione e al fatturato. Un esempio di variabile endogena che non possiamo calcolare in maniera empirica è la percezione della qualità da parte del cliente, l'accoglienza del locale o la posizione geografica del locale.

CONCLUSIONI

In quest'ultimo capitolo ho strutturato la parte pratica in 2 modelli principali, per capire quale fosse la relazione più esplicativa nel risolvere il problema riguardo la valutazione della clientela in merito ad un campione di ristoranti veneti.

Il primo modello, sviluppato dallo svolgimento di una regressione lineare mettendo in relazione il fatturato con il giudizio, risulta, a differenza del test sviluppato per il ROS, molto più logico e realistico. Il modello di ROS dove cerchiamo di ricavare lo stesso attraverso il giudizio medio si può dire che “non funziona”.

Le componenti di reddito che concorrono a formare il ROS infatti non permettono un corretto paragone tra i ristoranti. La redditività operativa delle vendite è comprensiva di altre poste che influenzano il modello non rendendolo adatto all'analisi che si vuole svolgere, in quanto queste componenti non riguardano strettamente la percezione che il cliente ha della qualità del ristorante.

Anche togliendo gli outlier negativi infatti, non vi è relazione. Il modello di fatturato d'altro lato è sensato ma come detto in precedenza non vi è però sicurezza assoluta dello stesso, a causa delle variabili strumentali endogene che vanno ad influire direttamente sul modello. Queste variabili endogene sono correlate con il termine di errore e con il fatturato.

Per definire senza margini di errore il modello che confronta fatturato con giudizio del cliente servirebbe quindi uno studio più accurato basato magari su una regressione lineare multipla che vada a specificare più chiaramente queste variabili endogene del modello.

Per capire con più certezza cosa spinge un cliente a scegliere un determinato ristorante piuttosto che un altro, bisognerebbe sviluppare un modello che tenga conto di variabili quali ad esempio la posizione strategica del ristorante e la qualità del servizio offerto. Una volta chiarite tutte le variabili si possono raccogliere i vari giudizi e comporre una valutazione empirica più esaustiva ed esplicativa.

Con un modello di regressione multipla sarebbe quindi possibile ridurre sensibilmente il margine di errore e chiarire in maniera più deterministica le scelte della clientela. È infatti lecito aspettarsi che una persona scelga il ristorante nel quale andare sulla base dell'esperienza che si aspetta di vivere, o sulla comodità, un luogo più curato dove viene offerto un servizio migliore inciderà sicuramente sul numero i clienti.

BIBLIOGRAFIA

Mintzberg H., *Pianificazione strategica: l'ascesa e la caduta*, in "Harvard Business Review", edizione italiana, settembre-ottobre, 1994.

Mintzberg H., *Ascesa e declino della pianificazione*, Milano, Isedi, 1996.

Ansoff H. I., *Corporate strategy*, New York, McGraww-Hill, 1965 (trad. it *Strategia aziendale*, Milano, Etas Kompass, 1969).

Ansoff H. I., *Implantive strategic management*, New York, Prentice/Hall International, 1984 (trad. it. *Organizzazione innovativa*, Milano, Ipsoa, 1987).

Chandler A. D. JR., *Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise*, Cambridge, Massachusetts, The M.I.T. Press, 1962 (trad. it. *Strategia e struttura: storia della grande impresa americana*, Milano, Franco Angeli, 1976).

Normann R. e Ramirez R., *Lavorare insieme per produrre valore*, in "Harvard Business Review", edizione italiana, marzo-aprile, 1994.

Andrews K. R., *The concept of corporate strategy*, Homewood, Illinois, Irwin, 1971.

Hamel G. e Prahalad C.K., *Le competenze distintive dell'azienda*, in Montgomery C.A. e Porter M.E., *Strategia: il vantaggio competitivo secondo i guru della Harvard business School*, Milano, Il Sole 24 Ore Libri, 1993.

Hamel G. e Prahalad C.K., *Strategic intent*, in Harvard Business Review", n.3, 1989.

Johnson G., Whittington R. e Schioles K., *Strategia Aziendale*, Edizione italiana a cura di: Andrea Paci, Università degli studi di Firenze,2.3, Ambiente e spazio competitivo 49-50,2014.

Johnson G., Whittington R. e Schioles K., *Strategia Aziendale*, Edizione italiana a cura di: Andrea Paci, Università degli studi di Firenze,3.4, Analisi Swot, 94,2014.

Johnson G., Whittington R. e Schioles K., *Strategia Aziendale*, Edizione italiana a cura di: Andrea Paci, Università degli studi di Firenze, 5.4, Importanza della cultura nell'impresa, 149, 2014.

Johnson G., Whittington R. e Schioles K., *Strategia Aziendale*, Edizione italiana a cura di: Andrea Paci, Università degli studi di Firenze, 6.3, Strategie di business e vantaggio competitivo, 179-181, 2014.

Cerbioni F. Cinquini L. e Sòstero U., *Contabilità e bilancio*, McGraw-Hill, C.15, Le clausole generali e i principi di redazione del bilancio d'esercizio, 273-275, 2011.

Cerbioni F. Cinquini L. e Sòstero U., *Contabilità e bilancio*, McGraw-Hill, C.26, La struttura del bilancio di esercizio, 417-434, 2011.

SITOGRAFIA

https://www.salaecucina.it/fare_ristorazione/tra-le-pieghe-del-bilancio-di-un-ristorante/?print=print.

http://www.antonioricciardi.it/materiali_spa1/Evoluzione%20degli%20studi%20di%20strategia.pdf.

APPENDICE

TABELLA 1 – Campione di 50 ristoranti

RISTORANTE	PROVINCIA	ROS%	GIUDIZIO ★	RICAVI VENDITA
Da bepo	Treviso	0,88	4,3	859.702
Il desco	Verona	5,77	4,6	818.095
Ristò Da Guido	Vicenza	9,32	4,4	507.505
Le Marachelle	Rovigo	3,22	4,3	485.321
Ristorante Barbesin	Treviso	2,87	4,4	846.133
La Corte Degli Aranci	Vicenza	4,02	3,9	513.027
Ottocento Simply Food	Vicenza	2,79	4,3	646.254
Ristorante Al tezzon	Padova	8,8	4,4	769.617
Villa Giona	Verona	8,65	4,7	524.717
Odeon Srl	Treviso	0,15	4,3	523.001
Trattoria Al Cavallino	Padova	8,35	4,1	484.117
LA Nuova Perla	Venezia	11,3	3,7	540.810
Osteria Bea Vita	Venezia	9,49	4,3	501.113
Trattoria Da Seba	Padova	0,81	4,2	9.516
Du schei	Verona	1,05	4,5	466.801
Trattoria Al Cavallino	Treviso	19,72	4,1	458.094
Al Capitello	Venezia	1,01	4,3	453.877
Nonna Giovanna	Treviso	3,21	4,2	451.826
Ristorante al ventitrè	Verona	2,19	3,5	471.995
Utopia	Padova	15,52	4,1	463.621
La Capinera	Venezia	4,37	4	496.215
Momasolo	Treviso	2,15	3,9	453.422
Doppio Zero	Vicenza	3,11	4,1	445.441
Trattoria s. Tomà	Venezia	1,31	4,2	442.237
Tre Rape	Vicenza	7,14	4,3	450.486

Il Podio	Verona	-28,28	5	430.032
El Rustego	Padova	4,86	4	718.588
Fratelli Baconchi	Rovigo	-2,68	4,5	836.706
I Tigli	Verona	2,16	4,5	898.699
Ra Stua	Belluno	29,22	4,4	523.694
Rifugio Monte Rite	Belluno	6,2	4,3	30.262
Ristorante Ai murazzi	Venezia	15,36	4	369.410
Ristorante casa rossa	Vicenza	-13,62	4,1	56.789
Ristorante Rubiani	Verona	1,92	4,2	725.968
Il Re Del Kebab	Padova	24,47	3,8	68.487

TABELLA 2 – Stima dei coefficienti

Y Ros- Ros _m	Y Fatt-Fatt _m	x-x _m	XY Ros		XY Fatt	x ²	
-0,7794	-2.589.098	-0,064	0,049882		165702,2899	0,004096	
-4,2694	-2.802.339	0,136	-0,58064		-381118,1421	0,018496	
0,6206	-2.843.946	0,436	0,270582		-1239960,578	0,190096	
-1,7594	8.654.762	0,336	-0,59116		2907999,938	0,112896	
4,1706	-3.154.536	0,236	0,984262		-744470,5621	0,055696	
-1,9294	-3.176.720	0,136	-0,2624		-432033,9581	0,018496	
9,0906	-1.503.173	-0,164	-1,49086		246520,4179	0,026896	
2,2706	-774.702	0,036	0,081742		-27889,28208	0,001296	
-2,2794	-2.815.908	0,236	-0,53794		-664554,3541	0,055696	
-3,3094	-2.314.758	0,036	-0,11914		-83331,29808	0,001296	
-1,1294	-3.149.014	-0,264	0,298162		831339,7699	0,069696	
1,0806	-2.362.430	0,136	0,146962		-321290,5181	0,018496	
2,5506	93.014.062	0,736	1,877242		68458349,43	0,541696	
-2,3594	-3.015.787	0,136	-0,32088		-410147,0701	0,018496	
-3,8994	-2.344.270	0,036	-0,14038		-84393,73008	0,001296	
3,6506	-2.892.424	0,236	0,861542		-682612,1301	0,055696	
0,6806	13.883.395	-0,064	-0,04356		-888537,2621	0,004096	
-6,6494	-1.380.796	0,336	-2,2342		-463947,5501	0,112896	
1,0706	-2.586.444	-0,664	-0,71088		1717399,002	0,440896	
5,0806	16.865.147	-2,164	-10,9944		-36496177,5	4,682896	
3,5006	-3.137.324	0,536	1,876322		-1681605,814	0,287296	

-4,9994	-3.139.040	0,136	-0,67992		-426909,4781	0,018496	
3,2006	-3.177.924	-0,064	-0,20484		203387,1539	0,004096	
6,1506	-3.121.231	-0,464	-2,85388		1448251,314	0,215296	
4,3406	-3.160.928	0,136	0,590322		-429886,2461	0,018496	
1,8806	-1.764.206	0,136	0,255762		-239932,0541	0,018496	
-4,3394	-3.652.525	0,036	-0,15622		-131490,9101	0,001296	
0,0606	-1.732.211	0,036	0,002182		-62359,60608	0,001296	
-4,0994	-3.195.240	0,336	-1,3774		-1073600,734	0,112896	
14,5706	-3.203.947	-0,064	-0,93252		205052,6259	0,004096	
-4,1394	-3.208.164	0,136	-0,56296		-436310,3421	0,018496	
-1,9394	-3.210.215	0,036	-0,06982		-115567,7501	0,001296	
-2,9594	-3.190.046	-0,664	1,965042		2118190,73	0,440896	
10,3706	-3.198.420	-0,064	-0,66372		204698,8979	0,004096	
-0,7794	-3.165.826	-0,164	0,127822		519195,5099	0,026896	
-2,9994	-3.208.619	-0,264	0,791842		847075,4899	0,069696	
-2,0394	-3.216.600	-0,064	0,130522		205862,4179	0,004096	
-3,8394	-3.219.804	0,036	-0,13822		-115912,9541	0,001296	
1,9906	-3.211.555	0,136	0,270722		-436771,5181	0,018496	
-33,4294	-3.232.009	0,836	-27,947		-2701959,758	0,698896	
-0,2894	-2.943.453	-0,164	0,047462		482726,3379	0,026896	
-7,8294	-2.825.335	0,336	-2,63068		-949312,6541	0,112896	
-2,9894	-2.763.342	0,336	-1,00444		-928483,0061	0,112896	
24,0706	-3.138.347	0,236	5,680662		-740649,9581	0,055696	
1,0506	-3.631.779	0,136	0,142882		-493921,9821	0,018496	
10,2106	-3.292.631	-0,164	-1,67454		539991,5299	0,026896	
-18,7694	-3.605.252	-0,064	1,201242		230736,1459	0,004096	
-3,9494	-2.635.407	-0,864	3,412282		2276991,89	0,746496	
-3,2294	-2.936.073	0,036	-0,11626		-105698,6381	0,001296	
19,3206	-3.593.554	-0,364	-7,0327		1308053,758	0,132496	
TOTALI			-45,0061		30926687,3	9,6352	

	ROS	FATTURATO
β_1	-4,67101	3.209.760,80€
β_0	24,59947	9.703.402,71€