

UNIVERSITÀ DELLA VALLE D'AOSTA
UNIVERSITÉ DE LA VALLÉE D'AOSTE

DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E POLITICHE
CORSO DI LAUREA IN SCIENZE DELL'ECONOMIA E
DELLA GESTIONE AZIENDALE

ANNO ACCADEMICO 2022-2023

TESI DI LAUREA

GESTIONE DEI PREZZI NELLA RISTORAZIONE: IL
SETTORE NEL POST PANDEMIA E I RINCARI

DOCENTE relatore: Prof. MARCO ALDERIGHI

STUDENTE: Matricola N. 19 C05 661 Matteo Bongiovanni

Indice

Introduzione	4
1. Il prezzo	5
1.1. Prezzo e redditività: elementi chiave.....	6
1.2. Il marketing mix	7
1.3. Il processo di pricing	8
1.3.1. Alcune osservazioni	8
1.3.2. Approccio psicologico-comportamentale al prezzo.....	9
1.3.3. Le fasi del pricing.....	11
1.4. Obiettivi di pricing.....	11
1.5. Brand positioning e prezzo	16
1.6. Analisi della clientela e stima della funzione di domanda	22
1.7. Stima empirica della curva di domanda	25
1.8. Analisi interna all'impresa: i costi.....	27
1.9. Analisi della concorrenza	29
1.10. Decisione del metodo di determinazione del prezzo	30
1.11. Scelta del prezzo finale: differenziazione di prezzo	34
2. L'impresa di ristorazione e le diverse tipologie	37
2.1. Caratteri tipici dell'impresa di ristorazione	37
2.2. Classificazione dei pubblici esercizi secondo i servizi offerti.....	38
2.3. Ristorazione commerciale e ristorazione collettiva.....	38
2.3.1. Ristorazione commerciale	38
2.3.2. Ristorazione collettiva.....	40
2.4. Codificazione ATECO 2007: classificazione dei servizi di ristorazione	41
3. Analisi del settore della ristorazione.....	44
3.1. Consistenza del settore dei servizi di ristorazione.....	44
3.2. Turn over e tasso di imprenditorialità.....	46
3.3. Fatturato e valore aggiunto	47
3.4. Occupazione pubblici esercizi	49
3.5. Lavoratori dipendenti	51
3.6. I prezzi dei servizi di ristorazione e servizi simili	53
3.7. I prezzi complessivi del settore	54

3.8.	Consumatori e consumi	58
3.9.	Consumi fuori casa	59
3.10.	Sentiment delle imprese del settore: occupazione, fatturato e prezzi tra passato, presente e futuro	61
3.11.	Il fatturato dei ristoranti	64
3.12.	Il fatturato dei bar.....	64
3.13.	Prezzi e rincari nei pubblici esercizi	66
4.	Aspetti manageriali dei servizi di ristorazione.....	68
4.1.	Le tendenze della ristorazione	68
4.2.	Caratteristiche del settore	69
4.3.	Catena servizio-cliente	70
4.4.	Il cliente	71
4.5.	Gestione della domanda.....	73
4.6.	Iter del prodotto alimentare e controllo dei costi.....	75
4.7.	Il food cost e la determinazione dei prezzi	76
4.8.	Il menù e la gestione dell'offerta	79
	Conclusioni.....	80
	Bibliografia e sitografia.....	82
	Ringraziamenti	84

Introduzione

Questo elaborato si prefigge l'obiettivo di esplorare la situazione al 2022 del settore ristorativo, in particolare si vuole esporre la consistenza del settore e l'effetto del fenomeno inflattivo generalizzato che sta condizionando l'economia italiana e globale sui prezzi applicati al consumatore finale.

Nel primo capitolo si procederà a introdurre il tema del prezzo e il processo che porta alla sua determinazione. Il prezzo è solo uno degli elementi caratterizzanti le attività economiche, ma in ciò è potenzialmente racchiuso un ampio e minuzioso lavoro per fare in modo che la l'impresa accumuli le risorse necessarie per prosperare e soddisfare gli *stakeholders* coinvolti. Verranno quindi discerniti i passaggi salienti del processo di determinazione del prezzo, gli obiettivi costituenti, l'influenza dell'aspetto comportamentale del consumatore ed altro. Si concluderà il capitolo con la presentazione di alcune delle principali strategie di fissazione dei prezzi.

Il secondo capitolo espone le caratteristiche peculiari delle imprese del settore ristorativo e tipologie sottostanti. Si fa riferimento anche alla codificazione ATECO, strumento Istat che permette di classificare le attività produttive.

Il terzo capitolo consiste in un'analisi basata su dati reali del settore della ristorazione, redatto mediante la consultazione dei rapporti annuali della Federazione Italiana Pubblici Esercizi relativi alla ristorazione. Ciò permette di fare un punto della stabilità del settore dopo la pandemia di COVID-19 e durante la crisi energetica. Risulterà interessante osservare il punto di vista degli esercenti del settore.

Infine, nel quarto capitolo sono presentati alcuni fondamenti gestionali delle imprese del settore, con particolare riferimento alla gestione del servizio, della creazione del menù e le tendenze del settore.

1. Il prezzo

Il prezzo è il valore di un bene o servizio espresso in denaro. Si possono distinguere le due parti fondamentali che si interfacciano attraverso il prezzo: l'acquirente ed il venditore. Dal punto di vista dell'acquirente è il numero delle unità di denaro che deve pagare per unità di prodotto o servizio. Diversamente, per il venditore, il prezzo si configura come corrispettivo incassato per la fornitura di un prodotto o servizio.

Il prezzo è un elemento imprescindibile della credibilità di un prodotto: comunica immediatamente il suo posizionamento sul mercato cosicché il prodotto è reso confrontabile e oggetto di trade-off con altri prodotti simili, sostitutivi, differenti per entrambe le controparti esistenti sul mercato. Ne deriva una sostanziale e fondamentale importanza del processo di determinazione dei prezzi, come parte del sistema impresa, che prevede la collaborazione di più funzioni aziendali. Il prezzo è così lo strumento attraverso cui l'impresa si interfaccia con le altre imprese in termini di attuazione di strategie di differenziazione, guerre di prezzi o proposizione di beni/servizi alternativi. Questa molteplicità di confronti ha il fine principale di innescare fenomeni d'acquisto del proprio output da parte dei segmenti obiettivo.

Inoltre, per l'acquirente il prezzo proposto viene analizzato in termini di prezzo percepito: il prezzo risulta così valorizzato in modo soggettivo in base all'utilità riferibile al bene/servizio e all'entità del reale esborso economico da sopportare per ogni cliente. Il prezzo può anche essere definito il ritorno monetario che l'impresa riceve a fronte di investimenti, costi variabili e fissi, generali e specifici; la voce di profitto, cioè la parte che eccede la copertura dei costi sopracitati, dà la possibilità all'impresa una produzione economicamente sostenibile.

La leva di prezzo è l'unica che agisce direttamente e *pro tempore* su ricavi e margini di vendita. Le altre componenti del marketing mix danno origine a fonti di costo e necessitano tempo a riprova della loro efficacia. In questo senso, si delinea così la visione strategica del prezzo come oggetto particolarmente flessibile e semplice da sfruttare, diversamente dalla complessità di attuazione di cambiamenti nelle altre leve. Suscita interesse l'analisi della relazione prezzo-profitto, in particolare gli effetti di variazione del prezzo sull'utile da confrontarsi con quelli di variazioni degli altri due elementi che influiscono in modo diretto sullo stesso: i costi e i volumi di produzione.

1.1. Prezzo e redditività: elementi chiave

Le decisioni di prezzo impattano in modo considerevole sulle quote di mercato e sulla redditività. Più precisamente il prezzo è tra le voci che contribuiscono a formare l'utile, è la più efficace e rapida. Si rende necessario definire il concetto di utile come differenza tra i ricavi e i costi di un'impresa esplicandolo in formula come segue:

$$Utile = (\text{prezzo} \times \text{quantità}) - \text{costi}$$

dove:

$$\text{costi totali} = \text{costi fissi} + (\text{costi variabili medi} \times \text{quantità})$$

Di seguito si può osservare come prezzo, quantità, costi fissi e costi variabili, sotto l'ipotesi di una identica variazione pari al 10%, producono effetti univoci ma di entità differente, se fatti variare a turno.

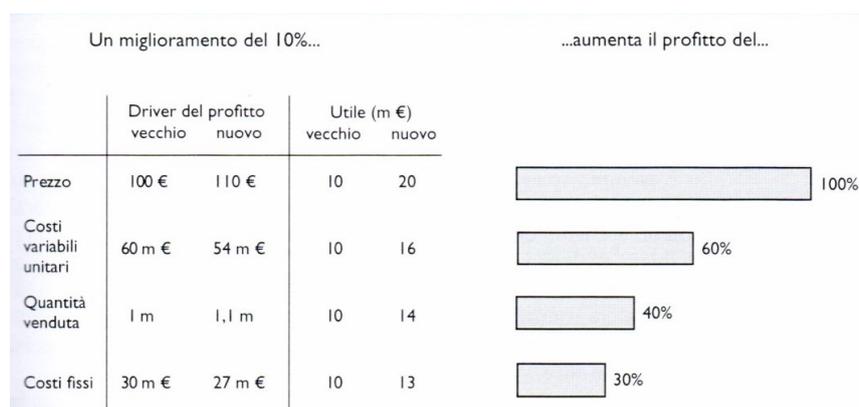


Figura 1.1: effetto di un miglioramento percentuale dei driver dell'utile (Simon et al.2013)

Risulta evidente che agire sul prezzo incide maggiormente rispetto alle altre variabili sul profitto: la variazione singolare del prezzo è più efficace di una variazione al ribasso sia dei costi variabili (1,7 volte), dei costi fissi (3,3 volte) e delle quantità vendute (2,5 volte)¹. Come già detto, il ragionamento soprariportato è valido a livello astratto: a livello pragmatico, non è detto che un aumento del prezzo non causi una reazione da parte dei clienti attuali e potenziali come l'acquisto di prodotti sostituti o cambiamenti nel comportamento d'acquisto; quindi, la concorrenza può approfittare della diminuzione del prezzo proponendo offerte, inserendo nuovi prodotti e così via. In particolare, un aumento del prezzo nella pratica rischia di portare

¹Zawada et al., 2013 – Il valore del prezzo. Gestire il pricing come leva di vantaggio competitivo

l'impresa in una trappola di prezzo al rialzo: l'aumento di prezzo che porta una diminuzione dei volumi di vendita scopre parte dei costi che richiedono a loro volta l'ennesimo rialzo dei prezzi.

Va detto che il prezzo non è l'unico strumento a disposizione dell'impresa, ma va considerato come una delle leve competitive al suo servizio, vale a dire che il prezzo deve essere coordinato con le decisioni relative allo sviluppo, alla distribuzione e alla promozione del prodotto.

1.2. Il marketing mix

Il marketing mix vuole fissare il set di leve decisionali su cui l'impresa agisce per determinare i propri risultati economici. In termini operativi queste leve andranno a definire il posizionamento del prodotto. McCarthy (1960) distingue quattro leve principali, nel linguaggio corrente "le 4P":

- *Product*
- *Placement*
- *Promotion*
- *Price*

Per prodotto si intende il bene o servizio che l'impresa sviluppa e mette sul mercato. Ma risulta essenziale che il prodotto sia costruito in risposta ai bisogni e richieste del cliente. In altre parole, è necessario che ci sia un mercato per il prodotto, quindi che ci sia richiesta da parte di potenziali acquirenti. A ciò si legano le indagini sul consumatore, così come le attività di presidio della *brand reputation* e il ciclo di vita del prodotto. Il prodotto è divenuto ormai un oggetto multilivello di marketing perché è un agglomerato coerente di prodotto fisico, packaging, brand e servizi legati.

Il secondo strumento è la distribuzione (*placement*) del prodotto, da intendere come insieme di decisioni riguardanti i luoghi e le modalità di *supply* e *delivery* del prodotto al consumatore. Nella pratica si tratta di decidere con quale livello procedere alla distribuzione del prodotto in modo intensivo, selettivo, esclusivo o diretto: dove situare i magazzini di approvvigionamento, organizzare e ottimizzare il trasporto e il ricorso o meno a intermediari.

A seguire, la leva di promozione racchiude in sé le attività di pubblicizzazione, public relations come sponsorizzazioni e collaborazione, analisi dei *feedback* dei clienti, nonché le tecniche di leva emotiva al fine di informare e convincere la platea di acquirenti a procedere con l'acquisto.

Si tratta quindi di attività volte alla creazione di canali comunicativi con la clientela per creare e rafforzare il valore del bene/servizio-brand.

Infine, vi rientra il prezzo e il processo di pricing che si costituisce di diverse fasi: sviluppo di obiettivi strategici, analisi della sensibilità al prezzo dei segmenti di mercato obiettivo, valutazione dei prezzi dei *competitor*, individuazione del metodo di calcolo base di prezzo, selezione delle strategie di prezzo da implementare e infine le decisioni sui prezzi specifici.

1.3. Il processo di pricing

1.3.1. Alcune osservazioni

Il processo di management è un sistema di regole e tecniche per la definizione e imposizione dei prezzi. Sebbene l'importanza che caratterizza in modo permanente la fissazione del prezzo di prodotto, il processo sottostante è spesso scarsamente presidiato ed attenzionato in Italia, nonostante la resa magistrale di piccole variazioni. Va però segnalata la sostanziale, crescente diffusione anche nel nostro paese di una maggiore meticolosità e presa di coscienza sul tema del pricing, processo logico e strategico.

Il processo è presidiato nelle imprese in modo differente in base alla complessità e al fatturato: nelle imprese medio-piccole il prezzo è deciso direttamente dall'imprenditore; nelle grandi realtà imprenditoriali vengono allocate *saleforces* dedicate, supportate dai responsabili marketing, contabili e amministrativi data la maggiore complessità e possibile varietà del portafoglio prodotti. La maggiore cura verso la serie di operazioni che determinano il prezzo al cliente è individuabile in numerose tendenze.

Innanzitutto, le grandi imprese italiane, in risposta all'attenzione di quelle straniere verso le strategie di prezzo, stanno tendendo ad arricchire il proprio capitale umano e *know-how* attraverso la ricerca, formazione ed inserimento di figure manageriali (*price manager*, *revenue manager*, *price director*) in grado di supervisionare meticolosamente il processo di definizione dei prezzi e il loro impatto sulle capacità di *revenue* aziendale. Si assiste così alla crescente professionalizzazione riguardo alle figure che si occupano del processo, con l'obiettivo di sviluppare una visione orientata alla gestione del prezzo piuttosto che alla mera ottimizzazione e puntualizzazione matematica. Oltre alla configurazione organizzativa di vertice del processo, è crescente l'attenzione anche alle forme e alle tecniche di implementazione del prezzo,

attraverso la formazione delle *saleforces* e i metodi di esposizione fisica e “psicologica” dei prezzi.

Non va tralasciato il ruolo di internet sulla dinamica dei prezzi e le possibilità che offre, in termini di analisi dei consumi, percezione del valore ma anche di studio della concorrenza. Si sono infatti costruiti nuovi modelli di *pricing*. In termini più generali, va considerato l’impatto della globalizzazione, di cui internet rappresenta una parte, sulla concorrenza e la nascita di nuovi segmenti di prezzo. È importante sottolineare un miglioramento qualitativo, quantitativo ed in termini di accuratezza dei dati e informazioni a disposizione dei decisori aziendali. Ciò è possibile grazie all’avvento e continuo perfezionamento di tecnologie utili: implementazione di *scanner* alle casse, carte fedeltà e sistemi informatici.

Per concludere si denota, la costante crescita dell’importanza del presidio degli hotspot di processo, piuttosto che la sola decisione di prezzo.

1.3.2.Approccio psicologico-comportamentale al prezzo

Il contributo della microeconomia ha permesso di spiegare le dinamiche della curva di domanda e del prezzo, quindi il comportamento d’acquisto del consumatore totalmente razionale. Tuttavia, all’andamento rigido, aritmetico della curva di domanda si sovrappongono elaborazioni soggettive dell’informazione di prezzo. Risultano decisivi, oltre alle dinamiche di mercato, i *bias* comportamentali e psicologici per quanto riguarda il processo d’acquisto.

Innanzitutto, i potenziali clienti inquadrano il prezzo del prodotto in un sistema di prezzi di riferimento derivanti da fattori interni, come le esperienze d’acquisto, ma anche riferimenti esterni, quali il prezzo consigliato o del leader di mercato. Più in generale ogni acquirente identifica un limite massimo di prezzo, oltre il quale giudicherebbe l’eventuale acquisto non economico per eccessiva qualità del prodotto combinata ad un prezzo proibitivo; il limite inferiore di prezzo è tale da segnalare che i prodotti al di sotto del limite sono inaccettabili o scadenti per un dato cliente. Peraltro, il cliente tende ad informarsi preventivamente sull’insieme dei prezzi proposti per un dato prodotto. Si tratta di prezzi di riferimento utili alla valutazione dei prezzi offerti.

Il prezzo effettivo è messo implicitamente a confronto con la valutazione soggettiva del prezzo. Si tratta del fenomeno della codificazione, per cui i prezzi oggettivi sono trasformati in prezzi percepiti soggettivamente. Per percezione del prezzo si intende l’assimilazione soggettiva

sensoriale operata dai clienti nei confronti del prezzo oggettivo, presentato dal venditore. Questa operazione prevede che il prezzo effettivo sia confrontato con un benchmark di prezzi derivanti da fattori quali il tempo, la concorrenza e l'utilità soggettiva.

Si può affermare che la percezione del prezzo è influenzata dalla storia degli acquisti, dalla conoscenza del prodotto e del marchio, dalla pubblicità, dal passaparola e dalla reperibilità di informazioni mediante la rete Internet e le forze di vendita.

Si presentano di seguito alcune teorie comportamentali che riguardano la percezione del prezzo.

Secondo Helson (1964), uno stimolo è giudicato sensorialmente mettendolo a confronto con un livello di adattamento definito dalla media aritmetica delle esperienze pregresse più vicine. In quest'ottica, la media dei prezzi percepiti subiti in precedenza che vengono a memoria del cliente sono il punto di riferimento interno per valutare i prezzi correnti.

In contrapposizione alla teoria puntuale sopracitata, Volkmann (1951) propone un sistema comparativo dei prezzi sotto forma di intervallo di prezzi. Si profila così la teoria del *range*: il consumatore definisce, attraverso i ricordi, il benchmark di confronto che presenta principalmente un limite di prezzo inferiore e uno superiore.

L'ampliamento della teoria del range vede il contributo di Parducci (1995): per valutare al meglio il prezzo reale bisogna rilevare la posizione della percezione di tale prezzo nella distribuzione dei prezzi utilizzati per giudicare. Si parla in questo caso della teoria della *range-frequency*, in quanto il prezzo percepito è descritto dal suo rango nel set dei prezzi esperienziali.

Sherif e Hovland (1961) teorizzano due possibili effetti percettivi in base al confronto con i prezzi passati: i prezzi percepiti come poco discostanti dal prezzo di riferimento, sono assorbiti psicologicamente come più simili che se presi oggettivamente. Al contrario, se lo stimolo-prezzo è fortemente discordante dal prezzo di riferimento, sarà percepito come ancora più lontano di quanto lo siano in realtà. Nel primo caso si assiste all'effetto di assimilazione, mentre nel secondo caso si parla di effetto di contrasto.

Le imprese a questo proposito, si adoperano sovente di strategie di prezzo psicologiche volte ad influenzare la percezione del prezzo. Trattasi di decisioni riguardo alle cifre finali del prezzo, così come la disposizione delle cifre nel prezzo.

Non si può non far riferimento alla politica del "99". Si presume infatti che fissare un prezzo di 199 invece che 200, o ancora 9,99 invece che 10,00 crei un senso di risparmio, nel senso di assegnazione del prodotto ad una categoria economicamente più vantaggiosa. Più in generale

si parla di *odd-even pricing* per sottolineare il potere seduttivo delle cifre dispari in fondo al prezzo rispetto alle cifre pari. Un'altra pratica di prezzo consiste nel disporre le cifre in ordine crescente: si ritiene che le prime cifre anche in questo caso favoriscano una percezione di convenienza. Alternativamente, i negozianti procedono alla segnalazione dei prezzi indicando anche il prezzo consigliato o il prezzo dei concorrenti, per favorire il confronto presumibilmente a loro favore per quanto riguarda le vendite.

Infine, il prezzo è spesso considerato un valido indicatore di qualità, come verrà sottolineato in riferimento al posizionamento di prezzo, successivamente. Non a caso, ad alcuni marchi di elevata qualità, storicità, prestigio sociale sono associati immediatamente prezzi elevati.

1.3.3. Le fasi del pricing

Si procede a definire in linea generale le tappe discernibili nel processo di *pricing*, di seguito elencate:

- **Definizione degli obiettivi di prezzo**, ovvero le finalità che si vogliono conseguire con la fissazione del prezzo e con quale posizione sul mercato
- **Analisi delle informazioni** riguardo:
 - o Clienti
 - o Impresa
 - o Concorrenza
- Scelta della **politica di prezzo** prevalente alla base del processo:
 - o Approccio orientato all'interno (costi)
 - o Approccio orientato all'esterno (domanda e mercato)
- **Decisione finale di prezzo**

1.4. Obiettivi di pricing

Innanzitutto, gli obiettivi di pricing si delineano attorno agli obiettivi che l'impresa si prefigge. È naturale quindi descrivere l'impresa nel quadro giuridico italiano:

“È l'attività economica organizzata, esercitata professionalmente dall'imprenditore, diretta alla produzione e allo scambio di beni e servizi” (art. 2082 del c.c.)

Si può dire che l'impresa è considerata dal Legislatore come un'organizzazione costituita dal complesso di capitale umano e materiale, guidata dall'imprenditore con l'intento di produrre o scambiare beni e servizi.

L'organizzazione sopracitata è intesa nel senso di azienda in economia, cioè:

“[...]una unità elementare dell'ordine economico-generale, dotata di vita propria e riflessa, costituita da un sistema di operazioni [...] nel quale i fenomeni della produzione, della distribuzione e del consumo vengono predisposti per il conseguimento di un determinato equilibrio economico, a valere nel tempo, suscettibile di offrire una remunerazione adeguata ai fattori utilizzati e un compenso, proporzionale ai risultati raggiunti, al soggetto economico per conto del quale l'attività si svolge.”
(Giannessi, 1960)

L'obiettivo primario è la conservazione duratura delle condizioni economiche che permettono lo svolgimento d'attività d'impresa e la remunerazione dei valori umani coinvolti, ossia la forza-lavoro impiegata e gli azionisti/investitori. L'equilibrio economico è perseguibile se si fissano obiettivi coerenti con il tipo di attività d'impresa che si vuole svolgere.

A questo proposito si possono richiamare alcuni elementi fondanti della strategia aziendale, descrivibile come disegno delle attività aziendali orientato a risultati e obiettivi comuni che devono essere sì predeterminati, ma che richiedono dei *check* “in corso d'opera”. In particolare, la definizione degli obiettivi impatta definitivamente sull'orientamento e sulla configurazione delle attività, riflettendo un certo modo di “guardare” all'azienda.

Inoltre, in generale è possibile affermare che gli obiettivi imprenditoriali vengono ravvisati al fine di rispondere alle aspettative dei clienti finali e dei collaboratori alla ricerca, per una parte di consenso commerciale e soddisfacimento dei bisogni, per l'altra di nuove competenze e maggiore produttività.

Non solo clienti e collaboratori, le strategie adottate per il raggiungimento degli obiettivi prefissati devono avere come altro fulcro fondante il rispetto delle aspettative di azionisti e stakeholder (finanziatori, fornitori e comunità a livello locale così come a livello globale), così da poter ripagare lo sforzo economico affrontato e creare output positivi verso la società in cui è immersa l'impresa.

Dal punto di vista del prezzo gli obiettivi si possono dividere in:

- Obiettivi di redditività
- Obiettivi di volume e crescita

- Obiettivi finanziari
- Obiettivi sociali
- Obiettivi di potere

Incentrare la propria strategia verso obiettivi di redditività significa puntare prevalentemente ad aumentare l'utile d'impresa, in particolare ci si può riferire alla registrazione degli effetti di prezzo attraverso la misurazione del margine operativo o margine unitario, così come il tasso di recupero degli investimenti adoperati (ROI).

Attraverso obiettivi di volume si punta all'elaborazioni di un vantaggio sul mercato, in termini di occupazione di una quota del mercato, così da ricercare il ruolo di leader o nicchia in base al modello di business prefigurato.

Inoltre, durante il processo di pricing, si può avere uno sguardo maggiormente incentrato sulla necessità di liquidità per garantire continuità ed operatività nel breve termine, ma anche ricercare una capacità superiore di autofinanziamento in modo da alimentare il processo di innovazione che deve permeare in ogni impresa.

Un altro aspetto da considerare al momento della fissazione degli obiettivi è il processo produttivo e i costi che comporta. In questo senso gli obiettivi sociali sono la creazione ed il mantenimento dei posti di lavoro e la soddisfazione di dipendenti, clienti e gli altri stakeholder interessati.

Kotler (2022) in "Marketing Management" presenta un'altra classificazione degli obiettivi, individuandone cinque di maggiore diffusione: sopravvivenza, massimizzazione delle performance correnti, massimizzazione della quota di mercato, scrematura del mercato e leadership di costo.

Nel primo caso il mercato dei prodotti restituisce alcuni segnali all'impresa per cui si rendono necessarie manovre utili a non uscire dal mercato: la sopravvivenza è un obiettivo cruciale quando si raggiunge un'eccessiva capacità produttiva, sono in corso dei cambiamenti tecnologici, cambiamenti per quanto riguarda le preferenze e disponibilità dei consumatori o ancora c'è forte concorrenza. A tale riguardo, bisogna fissare prezzi che riescano a garantire la copertura dei costi nel breve periodo, ma anche consentire di raccogliere risorse utili al rinnovamento nel lungo periodo.

La seconda classe di obiettivi riguarda la massimizzazione dei profitti: dato un ventaglio di possibili prezzi, è preferito in quest'ottica il prezzo che massimizza il margine di contribuzione.

Ci si concentra prevalentemente sullo studio della domanda di mercato e dei costi produttivi dell'impresa. Gli altri *player* in concorrenza e la loro forza reattiva copre un ruolo secondario.

Non è così nel caso in cui si voglia dominare il mercato. Questo obiettivo è raggiungibile, per esempio, con strategie di prezzi di penetrazione: vengono fissati prezzi bassi nella fase d'introduzione così da sacrificare redditività nel breve periodo in modo da raggiungere e consolidare la *leadership* di mercato. Perché sia efficace questa strategia, deve portare a recuperare redditività a lungo termine. La *leadership* di mercato non è altro che il dominio a livello di vendite con implicazioni favorevoli che possono incidere sui costi: al crescere della quantità venduta i costi fissi possono essere suddivisi in quote sempre minori, raggiungendo economie di scala se non addirittura economie di apprendimento. In effetti, col passare del tempo, si acquisisce maggiore agilità, comprensione del processo produttivo che genera maggiore produttività a parità di costi. Si raggiungono così vantaggi di costo difficili da conseguire da parte dei concorrenti in un secondo momento. Questo tipo di obiettivi è più efficacemente perseguibile se sussistono condizioni di forte sensibilità al prezzo della domanda, crescente scalabilità dei costi al crescere dei volumi ed eccessiva complessità di reazione dei concorrenti. Il vantaggio sui rivali può essere dato dalla difficoltà di controbattere all'iniziativa a causa di una forte similitudine della struttura dei costi. Inoltre, è scoraggiata l'attuazione di logiche *incumbent*.

All'ottica di penetrazione del mercato si contrappone la strategia di scrematura di mercato o *skimming strategy*. Il prodotto oggetto di questa strategia è solitamente innovativo e ben distinguibile, almeno nel breve termine. Il prezzo da assegnare in questo caso è un prezzo alto, superiore, in grado di comunicare innovazione, unicità e discreto prestigio, ricordando l'associazione positiva di qualità legata al prezzo alto. Solitamente gli utili sono ingenti nel breve periodo. In seguito, si può pensare di attuare una minuziosa riduzione del livello di prezzo per recuperare il surplus dei consumatori appartenenti a segmenti di prezzo più bassi. Allo stesso tempo, la diminuzione del prezzo dissuade i potenziali concorrenti dall'inserirsi nelle arene competitive presidiate dal prodotto.

Perseguire questo obiettivo porta con sé due rischi. In primo luogo, i concorrenti potrebbero proporre prodotti di qualità simile ma attaccare il segmento con prezzi al ribasso per aumentare la quota di mercato occupata. In secondo luogo, abbassare i prezzi in una fase successiva può essere percepito dai primi acquirenti come iniquo ed alimentare sfiducia verso il *brand*.

Le condizioni favorevoli all'attuazione di questo tipo di strategia di pricing sono la percezione del carattere palesemente innovativo e/o personalizzato, differenziato del prodotto, bassa sensibilità della domanda al prezzo ed enfasi dei benefici di prestigio ed esclusività del prodotto.

Il grafico mostra la differente produzione auspicata di utile nel tempo che scaturisce dall'attuazione alternativa di strategie di penetrazione o di scrematura.

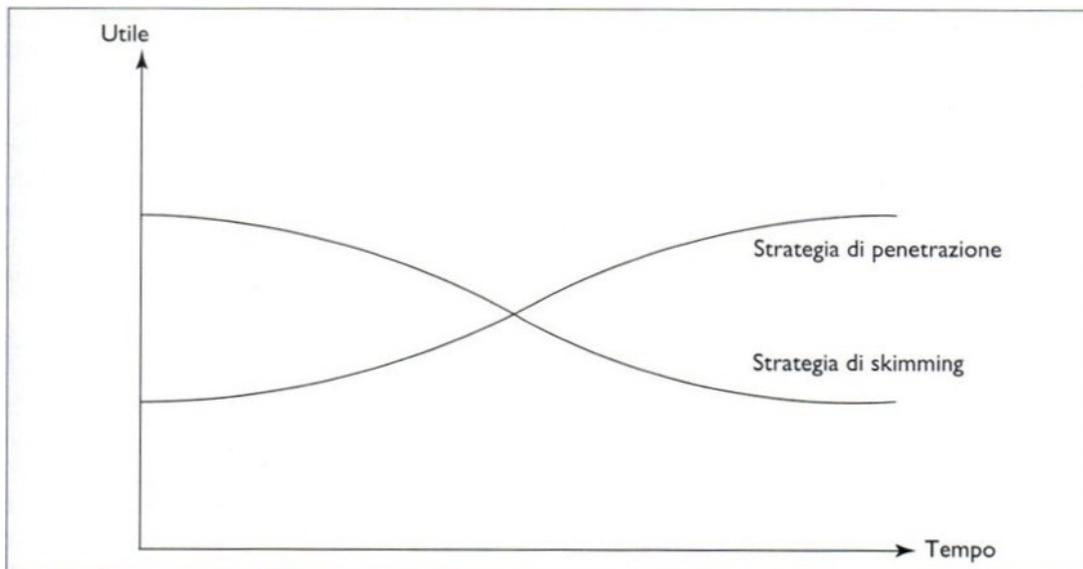


Figura 1.2: ideale di sviluppo temporale dell'utile in caso di skimming strategy o penetration strategy

Infine, per *leadership* di qualità del prodotto si intende lo sviluppo di prodotti o servizi che combinano qualità, lusso e prezzi alti ma comunque accessibili. Si tratta di prodotti che si posizionano, nella loro fascia di mercato, come top di gamma. In altre parole, possono essere definiti beni di alta qualità alla portata dei consumatori. Si distinguono dagli altri prodotti perché, a parità di caratteristiche tecniche, per questo genere di beni è assegnato un maggior valore dato dalla fama dell'impresa; quindi, dallo status sociale che essi fanno percepire agli occhi e portafogli altrui.

Da ricordare come obiettivi di prezzo diversi da quelli sopracitati si possono ritrovare in organizzazioni non profit ed enti pubblici. Per esempio, le università potrebbero richiedere un prezzo per le prestazioni erogate che copra solo in parte gli effettivi costi, dato che per la parte mancante delle risorse proviene da fondi pubblici assegnati dal Ministero Istruzione Università e Ricerca piuttosto che altri fondi comunitari, regionali o ancora risorse monetarie in seguito ad iniziative private.

La gestione del prezzo si deve quindi inquadrare come tappa ed esplicitazione allo stesso tempo delle finalità specifiche d'impresa. Il punto di partenza consiste nella decisione di posizionamento dell'offerta.

1.5. Brand positioning e prezzo

Ogni prodotto si posiziona in modo diverso sul mercato e il prezzo è un fattore chiave di comunicazione del posizionamento sia per gli acquirenti che per i concorrenti. Per posizionamento si intendono le azioni volte a far percepire agli acquirenti il prodotto/servizio in un certo modo, stimolare la formazione di una determinata concezione dell'offerta. Il posizionamento stabilisce anche l'immagine del prodotto all'interno del mercato-obiettivo, rispetto alla concorrenza. Il posizionamento di prezzo è così il mezzo utile ad influenzare la percezione del consumatore nei confronti di un marchio o di un prodotto rispetto all'offerta dei concorrenti.

La posizione di prezzo è l'obiettivo stesso del posizionamento e va di pari passo al posizionamento qualitativo del prodotto, ovvero del marchio. È così possibile riunire attorno al concetto di posizionamento strategico sia il posizionamento di prezzo che di prestazione. In altre parole, la posizione di prezzo identifica il posto che il prodotto, linea di prodotti o marca occupa nella mente del cliente in base alle dimensioni prezzo e prestazione. In definitiva, le posizioni di prezzo vanno considerate nel senso di posizioni prezzo-prestazione.

I mercati si dividono solitamente in tre fasce di prezzo: basso, medio, premium. Ulteriori segmenti di prezzo individuabili sono posizioni di prezzo minimo e *luxury*. Fasce di prezzo differenti sono legate al carattere prestazionale differente e discernibile nelle seguenti componenti: funzionale, emozionale, simbolica e sociale.

Le prestazioni funzionali riguardano le caratteristiche tecniche dell'offerta, ossia gli aspetti che rendono utile l'acquisto in risposta al problema o bisogno da fronteggiare: livello di performance, durata, deperibilità, praticità, forma, capacità risolutiva. Per esempio, sono elementi funzionali di un computer la grandezza dello schermo, la visibilità dei tasti e la durata della batteria.

La prestazione emozionale riguarda i sentimenti e sensazioni che l'acquisto del prodotto suscita al cliente e sono così fattori determinanti sul prezzo, sia per la decisione del cliente che per la valorizzazione economica dell'offerta d'impresa. Si tratta quindi dello stupore derivante da un

soggiorno sulle spiagge caraibiche oppure dell'eccitazione che comporta guidare un'auto sportiva. Si tratta quindi di un vantaggio emozionale che risiede nelle caratteristiche dell'offerta.

L'aspetto simbolico è da ritrovare in quelle caratteristiche che restituiscono all'acquirente effetti di riconoscimento sociale, quali esclusività e appartenenza o posizionamento ad un determinato status sociale, economico e culturale. Solitamente questo tipo di vantaggio è convogliato dalle marche in sé più che dai prodotti ad esse associati. Si pensi a Moncler nel *fashion*, Rolls Royce per l'industria automobilistica e Chanel in campo cosmetico.

L'ultima categoria di prestazioni tipizzata è quella sociale: l'acquisto del prodotto/servizio offre un'utilità oltre che all'acquirente anche ad altre persone, gruppi o ecosistemi. Anzi, probabilmente la propensione all'acquisto di questi prodotti risiede maggiormente proprio nella soddisfazione di bisogni altrui. Save the Duck produce piumini 100% animal free e la maggior parte degli indumenti nascono da plastica riciclata. Ancora, Ferrero cerca di stabilire una filiera del cacao sostenibile, aiutando economicamente la manodopera coinvolta e sviluppando percorsi educativi per bambini e ragazzi in risposta allo sfruttamento minorile.

A questo punto è interessante valutare le differenti posizioni di prezzo, utilizzando come fattori di giudizio le leve del marketing: prodotto, prezzo, distribuzione e comunicazione.

Posizionamento di prezzo basso. La prestazione è percepita dal cliente inferiore rispetto alla media, giustificata anche da un sacrificio economico modesto. La crescente sensibilità al prezzo e la maggiore trasparenza data dalla tecnologia sta cambiando le scelte d'acquisto in questa direzione, così come la ricerca di prodotti base, per cui non si sia costretti a spendere per caratteristiche o servizi non desiderati. In questa posizione di prezzo-qualità, i prodotti offrono quasi esclusivamente prestazioni di tipo funzionale, se non esclusivamente. L'essenzialità è idea costituente di questi beni. Ai prezzi bassi l'impresa deve affiancare una struttura di costi altrettanto bassa, pena il fallimento nel lungo periodo. È necessario il capillare controllo lungo il processo produttivo e l'esclusione di componenti aggiuntive di tipo emozionali, simboliche o sociali. Il raggiungimento di alti volumi di vendita può spingere ulteriormente verso il basso i costi grazie a economie di scala di apprendimento.

Il prodotto/servizio è proposto con assortimenti limitati e versioni standard, sempre più scarse in termini di caratteristiche come nel caso di Penny Market o Ikea². La standardizzazione si traduce, in termini di politica del marchio, in un packaging ridotto all'essenziale.

I prezzi di questi prodotti non sono in genere soggetti ad offerte, sconti anche se una riduzione dei costi è a volte trasferita al consumatore per tenere a distanza la concorrenza. In ogni caso la struttura dei prezzi è stabilmente rigida e bassa. La distribuzione deve essere minimizzata dal punto di vista dei costi: pochi canali distributivi, sfruttamento di internet invece che forze di vendita fisiche, localizzazione dei negozi in zone periferiche e intermedie tra zone di concentrazione della domanda, riducendo i costi strutturali e facilitandone il raggiungimento in massa.

Dal punto di vista comunicativo, la posizione di prezzo bassa non consente di avere a disposizione molte risorse per campagne pubblicitarie spettacolari, tuttavia prevede attività promozionali rivolte specificamente ai target individuati. I canali comunicativi vengono così selezionati in base al loro costo: internet, ma anche la pubblicità radiofonica offrono soluzioni economiche per questo posizionamento. In ogni caso il vantaggio primario è il vantaggio di prezzo rispetto a prodotti simili, il che costituisce il messaggio centrale dell'attività promozionale.

Come già evidenziato, sta sorgendo un nuovo segmento di mercato, cioè il posizionamento di prezzo minimo. Questa posizione è sempre più contemplata in ogni settore soprattutto in risposta ad evidenze reddituali di scarsa entità di una grande parte di popolazione mondiale, che è portata a minimizzare i costi in ogni attività quotidiana. Esempi eclatanti sono la Dacia Sandero, il marchio di fascia medio-bassa del gruppo Renault, e le motociclette Honda³, che uniscono qualità accettabile a costi di produzione estremamente bassi. Questa posizione è rischiosa per imprese multiprodotto o comunque realtà imprenditoriali affermate in posizioni

² I prezzi bassi proposti dall'azienda svedese si basano su economie di scala al fine di rispondere alle esigenze con prodotti economici: la materia prima è acquistata a basso costo, i distributori sono situati solo nelle grandi città. Inoltre, al fine di eliminare i costi superflui o non essenziali, è stata ideata la strategia del *flat pack* che permette in prima battuta di trasportare molte più merci per ogni spedizione; in secondo luogo, la consegna del prodotto non assemblato permette di ridurre i costi di manodopera addetta al montaggio, attività in capo al cliente che viene così coinvolto ancora di più in prima persona. Questi prodotti risultano essere alla portata di qualsiasi acquirente ma soprattutto riescono a rispondere alle esigenze dei consumatori, coinvolti ancora tramite ricerche di mercato e feedback diretti. Infine, sfrutta sempre di più il processo di utilizzo di materiale riciclato, il che permette di ridurre i costi ma apporta anche effetti positivi dal punto di vista della credibilità e fiducia dei clienti.

³ La motocicletta Dream di Honda era venduta a 2100 dollari americani in Vietnam nei primi anni Novanta, ma in seguito le case automobilistiche cinesi proposero sul mercato prodotti a prezzi molto inferiori, tra i 500 e 700 dollari americani. In risposta, Honda ha fissato il prezzo del nuovo modello Wave del gennaio 2002 ad un terzo del prezzo del modello precedente. Consisteva in un modello molto più economico e quindi semplificato.

superiori perché potrebbe far crollare la loro credibilità sul mercato e disgregare il valore percepito dai clienti anche per gli altri beni/servizi proposti. Una posizione del genere può essere quindi occupata attraverso l'acquisizione di altre società o marche appositamente disegnate attorno a un modello di costi strutturali estremamente bassi.

Posizionamento di prezzo medio. La prestazione offerta è nella media per il cliente ad un prezzo medio stabile. Il mercato target è decisamente ampio ed è luogo di intensa differenziazione. Sono prodotti di marca, presentano garanzie qualitative e di notorietà. Inoltre, sono diffusi in tutto il mondo. Si distinguono nettamente dai prodotti di fascia bassa perché offrono solide prestazioni funzionali, in termini di durata, affidabilità e composizione; la cura del design e il packaging sono discriminanti emozionali importanti e onnipresenti nel segmento medio. La concorrenza è qui accentuata da un maggior numero di varianti e modelli. In questo caso i prezzi tendono a non scendere in modo drastico anche a seguito di progressi nella produzione, infatti, le nuove versioni presentano in genere un divario prestazionale superiore alla differenza di prezzo tra generazioni dello stesso prodotto.

Il mantenimento di prezzi costanti è utile a comunicare continuità qualitativa del prodotto e della marca. Ciò è possibile con varie pratiche di armonizzazione dei prezzi al consumatore: controllo sistematico del flusso di merci per impedire l'importazione parallela, buyout di offerte ridotte di prezzo, limitazioni nella fornitura o la concessione di premi per il mantenimento dei prezzi consigliati. Per quanto riguarda la proposizione di offerte in questa posizione, bisogna studiare meticolosamente come e quando offrire questi prodotti a prezzi scontati. Da un lato, attraverso eventi promozionali si può recuperare clienti dai segmenti più economici. Dall'altra, si rischia di abituare gli acquirenti ad attendere sconti per accaparrarsi il prodotto. È quindi consigliabile proporre offerte di breve durata e per eventi straordinari, non periodici.

Un altro aspetto è l'ampia varietà di scelta in termini di caratteristiche del prodotto, con conseguente differenziazione di prezzo dell'assortimento proposto.

I prodotti sono distribuiti in modo capillare, ovunque. Si assiste ad un'elevata diversificazione dei canali distributivi. In questo caso, per i prodotti che necessitano di un'importante consulenza, ci si dota di negozi specializzati in modo da presidiare a dovere la qualità della commercializzazione.

Le attività promozionali ricoprono un ruolo importante in questa posizione: i vantaggi a livello di prestazioni devono essere comunicati ed associati al marchio. Ci si concentra più su elementi prestazionali e qualitativi che nell'evidenziare la caratteristica di prezzo. I media tradizionali,

televisione e riviste, garantiscono in questo senso la comunicazione di massa del prodotto. Si punta a colpire il cliente esponendogli i potenziali vantaggi esperienziali ed emotivi che può ottenere dalla fruizione del bene/servizio. Infine, sul piano sociale, prodotti e marche di prezzo medio sono considerati neutri per la loro versatilità in termini di clientela raggiungibile. Questo perché le marche in questa fascia di prezzo sono conosciute per la loro affidabilità. Tuttavia, quest'ultimo vantaggio rischia di andare perduto se non si ragiona dal punto di vista generazionale della clientela: la clientela fissa invecchia e fa spazio ai giovani. È così fondamentale attrarre adeguatamente i nuovi segmenti di domanda.

Posizionamento di prezzo premium. La prestazione offerta è percepita di qualità sensibilmente superiore rispetto ai competitor e quindi è giustificato un prezzo elevato. I principali acquirenti di prodotti premium provengono solitamente da un'esperienza d'acquisto dettata da beni e servizi di fascia media ma che ad un certo punto ricercano un salto definitivo di qualità, competenza ed unicità del prodotto. Il prezzo è in questo caso un elemento assolutamente laterale e conseguente all'acquisto: è poco influente sull'acquisto in sé. Rispetto alle fasce inferiori il prodotto premium ha la possibilità di essere notevolmente arricchito, se non personalizzato in molti aspetti, in base ai singolari bisogni del cliente. Spicca il carattere distintivo dalla massa di questa tipologia di prodotti, concertati dallo sviluppo di competenze sofisticate lungo l'intero processo di creazione del valore: materie prime pregiate, grado elevato di innovazione, fornitura di servizi complessi e dedicati, commercializzazione ed assistenza post-vendita altamente qualificata. Il prezzo superiore va così giustificato in relazione agli elementi di novità, continuamente immessi prima a questo livello di prezzo e solo in seguito, ciclicamente traslati verso le fasce più basse di prezzo. Questo ricambio di prestazioni può essere concepito come forza stimolante d'innovazione e ricerca.

Riguardo al prezzo, è da intendersi come garanzia qualitativa nel tempo. I motivi sottostanti a ciò possono essere ritrovati nel fatto che frequenti variazioni del prezzo non si sposano con la volontà di far percepire alla clientela un elevato standard duraturo; i primi acquirenti possono definire scorretto il comportamento dell'impresa nel caso offrisse successivamente lo stesso prodotto ad un prezzo inferiore. Inoltre, campagne promozionali potrebbero inficiare anche sul prezzo dei prodotti usati o dei prodotti invenduti. È insolito assistere a processi di massificazione di marche e prodotti *premium*, anche perché possono portare a modificare irrimediabilmente le strategie imprenditoriali prefissate.

Per quanto concerne la distribuzione, i prodotti premium vengono diffusi in modo selettivo, il che comporta la creazione di *shop in shop*, spazi dedicati all'interno delle attività commerciali, ma soprattutto la costituzione di *flagship store*, punti vendita in franchising e lo sfruttamento della grande distribuzione di classe elevata. Il mantra è selettività ed esclusività. A questo proposito è richiesto ai negozianti elevati standard qualitativi rispetto all'ambiente di presentazione del prodotto così come al personale di vendita dedicato.

A livello comunicativo, oltre i media tradizionali ed internet, si fa sistematicamente ricorso a sponsorizzazioni di eventi sportivi, culturali o product placement coadiuvati da *testimonial* e simbolismi di calibro notevole. Il prezzo è secondario a livello comunicativo.

È da ricordare che l'immagine superiore impartita a mezzi di comunicazione deve assolutamente accompagnarsi alla leadership di qualità, pena il fallimento. Sebbene i margini potrebbero aprire spiragli per guerre di prezzo, si tratta di mosse controproducenti e nocive alla reputazione del *brand*.

I rischi per questa fascia di prodotti derivano principalmente dal mercato dell'usato e dai prodotti contraffatti.

Posizionamento di prezzo *luxury*. I prodotti *luxury* sono prodotti di qualità eccelsa per il cliente, nel senso che nessun altro prodotto simile è capace di offrire lo stesso mix di prestazioni. Il costo per il cliente è spropositato anche rispetto alla classe *premium*.

Posizione di prezzo premium	Posizione di prezzo lusso
Rolex, Oyster Perpetual Milgauss, 5.000 €	A. Lange & Söhne, Lange Tourbillon Platin, 380.000 €
Mercedes-Benz S500, da 94.129 €	Maybach 57S, da 437.920 €
Le Meridien Dubai, President Suite, circa 1.385 €	Burj al Arab Dubai, Royal Suite, circa 12.110 €
Lufthansa Business Class Francoforte-Mosca (volo senza First Class), 1.128 €	Lufthansa Private Jet Francoforte-Mosca, 19.600 €
Vorwerk, aspirapolvere, 878 €	Hyla-de luxe, aspirapolvere, 18.000 €

Figura 1.3: confronto di prezzo tra prodotti premium e prodotti luxury

La peculiarità risiede nella loro produzione limitata a poche migliaia, se non centinaia di esemplari. Offrono prestazioni estreme in ogni dimensione e sono altamente personalizzabili; sono fatti in prevalenza a mano e la produzione è affidata esclusivamente a funzioni interne al fine di avere il controllo sulla catena. Inoltre, i clienti, per motivi di sicurezza, vengono

selezionati direttamente o devono chiedere di essere inseriti in vere e proprie “liste d’attesa” anche per non sovrastimare la domanda.

Il prezzo *luxury* è il veicolo principale di comunicazione di estrema qualità ed esclusività anche se non è fattore discriminante per il cliente di lusso. Il produttore ha totale potere decisionale sia sul prezzo che sulla quantità. Al contrario delle altre classi di prodotti, in genere i prodotti di lusso acquistano valore con il passare del tempo, il quale sale ancora più repentinamente in caso di fabbricazione di edizioni limitate. Il prezzo, come già accennato, è definito secondo l’offerta “tutto incluso”.

A cascata, la distribuzione dei prodotti luxury avviene esclusivamente svolta dall’impresa stessa che si serve negozi propri di grande classe ed eleganza.

Il fattore comunicativo incide pesantemente sulla redditività, in quanto si ricercano le soluzioni promozionali migliori. Ci si impegna in questo campo a far percepire l’intramontabile valore dei beni, figli di tradizioni secolari.

1.6. Analisi della clientela e stima della funzione di domanda

In questa fase di analisi vanno introdotti alcuni concetti di microeconomia:

La funzione di domanda. La funzione di domanda descrive il rapporto intercorrente tra le alternative di prezzo (P) e i volumi di vendita (Q):

$$Q = Q(P)$$

È rappresentabile graficamente dalla curva di domanda, che mostra come varia la quantità domandata di un bene al variare del prezzo: la quantità venduta è variabile dipendente; il prezzo è variabile indipendente.

Le funzioni di domanda sono classificabili secondo cinque criteri, di seguito esposti:

- Livello di aggregazione: la funzione di domanda individuale caratterizza il singolo potenziale cliente, mentre la funzione di domanda aggregata considera la quantità domandata complessivamente dall’insieme dei richiedenti.
- Forma di mercato: le distinzioni principali sono di tipo monopolistico e tipo concorrenziale.

- Forma della rappresentazione: la funzione di domanda è visionabile in forma tabellare, matematica e grafica.
- Provenienza dei dati: i dati che delineano la funzione possono provenire da sondaggi effettuati sulla clientela, valutazioni di esperti, test e dati di mercato
- Metodi di misurazione: i dati possono essere ottenuti da procedimenti soggettivi come le interviste ai clienti oppure tramite analisi statistica di dati oggettivi, come nel caso dei dati di vendita.

L'elasticità della domanda al prezzo. L'elasticità in generale misura la sensibilità di una variabile al variare di un'altra. Nel caso specifico, misuriamo la sensibilità della quantità domandata alle variazioni del prezzo. L'elasticità della domanda rispetto al prezzo (\mathcal{E}) è calcolata come rapporto tra la variazione percentuale della quantità domandata ($\Delta Q/Q$) e la variazione percentuale del prezzo ($\Delta P/P$). L'elasticità del prezzo alle vendite è esprimibile come:

$$\mathcal{E} = \frac{\Delta\%Q}{\Delta\%P} = \frac{\Delta Q/Q}{\Delta P/P} = \frac{P}{Q} \times \frac{\Delta Q}{\Delta P}$$

Il valore indice assume solitamente valore negativo: all'aumentare del prezzo di un bene, la quantità domandata in genere diminuisce. L'elasticità ci fornisce un altro strumento descrittivo della funzione di domanda. Se l'elasticità della domanda al prezzo è minore di 1 in valore assoluto, si dice che la funzione in questione è anelastica, vale a dire che ad una variazione percentuale del prezzo corrisponde una variazione meno che proporzionale della quantità venduta. Nel caso alternativo, constatata un'elasticità al prezzo maggiore di 1 in valore assoluto, la domanda è detta elastica al prezzo: la variazione percentuale di prezzo causa una variazione più che proporzionale della quantità venduta.

Grazie allo studio dell'elasticità del mercato è possibile indagare le azioni più redditizie per quanto riguarda la fissazione del prezzo o la sua modifica, valutando in particolare gli effetti in materia di costi di produzione e volumi di vendita: una riduzione di prezzo può aumentare le vendite ma potrebbe risultare insopportabile dal punto di vista finanziario se abbatta gran parte del margine unitario o se non garantisce la copertura del surplus di costo sopportato per l'aumento di produzione.

Va anche detto che l'elasticità può variare in modo asimmetrico, a seconda che si protenda per un incremento di prezzo rispetto ad una diminuzione di prezzo. Ancora, a confutare la costanza dell'elasticità, possono esistere sezioni della domanda caratterizzate da indifferenza al prezzo, vale a dire gruppi di clientela per cui una variazione del prezzo in un certo intervallo non causa

cambiamenti rilevanti. L'elasticità al prezzo tende ad essere maggiore quando sussistono una o più condizioni elencate di seguito (H.Simon et al. 2013):

- Molti prodotti sostitutivi
- Alta frequenza di acquisto del prodotto
- Prodotto soggetto a continue offerte speciali
- Elevata trasparenza del prezzo
- Abbondanza di informazioni di prezzo
- La marca non investe sull'immagine
- La qualità del prodotto non è percepita correttamente

La funzione di domanda non è facilmente determinabile nella prassi: i modelli teorici a riguardo spiegano sì situazioni riconducibili alla realtà, ma il compito risulta perennemente arduo in quanto le scelte dei richiedenti non sono solo frutto di processi razionali di acquisto, per non parlare in alcuni casi della carenza di disponibilità ed affidabilità delle informazioni raccolte. Detto ciò, ai fini del processo di pricing è necessario approfondire alcuni aspetti della popolazione-domanda.

La sensibilità al prezzo. Si tratta di definire quali sono i fattori che determinano reazioni dei clienti più o meno forti alle variazioni di prezzo. La sensibilità è particolarmente bassa quando:

- Il mercato ha forma monopolistica o di oligopolio
- Il prezzo è considerato non particolarmente rilevante in termini di valore percepito
- L'acquirente non cambia repentinamente le abitudini di acquisto
- Nel caso di prezzo elevato, il acquista un prodotto dai benefici superlativi
- Il prezzo d'acquisto costituisce l'origine di altri costi dati dall'utilizzo che si protraggono nel tempo
- L'acquirente non sa dell'esistenza di prodotti sostitutivi

La disponibilità a pagare e utilità del consumatore. La disponibilità a pagare è la quantità monetaria massima che il cliente è disposto a spendere per un dato prodotto. Questo concetto si coniuga con quello di utilità, ossia il valore numerico che rappresenta il beneficio che un consumatore ricava da un determinato bene composto da determinati elementi peculiari o caratteristiche. Le due dimensioni sono da ritenere strategicamente fondanti fin dallo sviluppo del prodotto. Si va così delineando globalmente una visione complessa del processo di pricing:

il prodotto è creato in relazione ad un prezzo obiettivo che considera profondamente le esigenze e la disponibilità a pagare per prodotti conformi all'appagamento delle stesse. Si tratta del target pricing il cui compito centrale è cogliere la massima disponibilità a pagare. Secondo la visione del prezzo obiettivo il sistema prodotto-prezzo è sorvegliato contemporaneamente dal punto di vista dell'impresa, nel senso della stima dei costi che permettono di offrire le caratteristiche "utili", che dal punto di vista del cliente, ossia la selezione delle caratteristiche creatrici di utilità, capaci di rispondere alle sue esigenze e alla personale disponibilità a pagare. Ne consegue peraltro, definiti i costi e la disponibilità, la possibilità di concentrarsi sulle prestazioni che offrono maggiore redditività.

1.7. Stima empirica della curva di domanda

I dati necessari alla stima della curva di domanda possono essere ottenuti tramite indagini di mercato o osservazioni di mercato:

- Indagini di mercato:

- Interviste dirette o indirette: le indagini sui clienti permettono di investigare le disponibilità massime a pagare e le reazioni a variazioni di prezzo, ma anche gli elementi che formano il comportamento d'acquisto, cioè i prezzi di riferimento, i prezzi futuri attesi, i prezzi ritenuti equi. Per quanto riguarda i metodi indiretti d'intervista, il *conjoint measurement* è particolarmente diffuso. L'obiettivo di questa indagine indiretta è comprendere come il cliente assegna utilità e quindi disponibilità a pagare ad un prodotto. In particolare, si attua al fine di comprendere come sono valutati le differenti caratteristiche dei prodotti. Si sottolinea in questo caso come l'acquirente propenda ad un prodotto/servizio in base al grado di soddisfacimento procurato da esso e per i suoi attributi, non per l'oggetto/prestazione in sé. Le misurazioni dirette i clienti sono interrogati su situazioni singole e quindi forniscono dati poco affidabili visto che le informazioni da loro fornite potrebbero essere appositamente falsate in modo da ottenere per esempio offerte di prezzi inferiori di quanto in realtà stimano di ottenere. D'altro canto, le misurazioni indirette colgono gli acquirenti durante il momento d'acquisto. È dunque utile utilizzare entrambe le modalità di intervista in modo da incrociare i dati e validarli al meglio.

- Valutazione di esperti: gli esperti interrogati devono avere conoscenze consolidate dei mercati, delle dinamiche del prezzo e dei segmenti di clientela. È utile quando il prodotto è innovativo e quindi non ci sono precedenti ad esso assimilabili oppure il coinvolgimento dei clienti è di difficile praticabilità. È consigliabile coinvolgere persone sia interne che esterne, mediate da una personalità neutrale, mentre all'extrapolazione dei risultati è importante che le figure interpellate discutano e cerchino un'interpretazione il più possibile univoca. Gli esperti devono procedere considerando inizialmente i dati relativi al settore, alla concorrenza e alla clientela. Segue una fase di indagine per cui ogni esperto stimi una domanda di mercato così come le reazioni di concorrenza e segmenti serviti. Si passa così alla fase di confronto finale tra gli esperti. I vantaggi sono dati dal fatto che ci si basa sulla sistematicità e rapidità del processo data dall'adunata di conoscenze e competenze certificabili. Tuttavia, può perdere di validità in base al grado di coinvolgimento di figure interne.

- **Osservazione dei fenomeni di mercato:**

- Esperimenti di prezzo: sono utili alla misurazione degli effetti delle decisioni di prezzo adottate in un contesto di acquisto reale, in cui l'unico elemento che varia è il prezzo. Solitamente gli intervistati non sanno della rilevazione in atto e vengono testati con:
 - test sul campo, mediante test di mercato di portata regionale o *storetest*, vale a dire che gli effetti di prezzo vengono misurati su una selezione ristretta di negozi;
 - *direct marketing*, vale a dire attività di promozione diretta tra produttore e una cerchia di clienti selezionati. In questo caso l'indagine prevede la segnalazione di prezzi differenti per lo stesso prodotto attraverso la distribuzione di cataloghi test cartacei oppure mediante diverse pagine web. Le decisioni verranno quindi prese in seguito all'analisi delle transazioni registrate per i differenti prezzi.
- Dati di mercato: si utilizzano dati rilevati in un periodo antecedente e solitamente con altri fini. Si pensi a studi di mercato o di categoria. I dati vengono sottoposti ad analisi statistica di norma sulla base di metodi econometrici di regressione. I dati sono longitudinali o trasversali: nel primo caso si considerano certe variabili nello stesso contesto; per trasversali si

intendono dati misurati parallelamente in contesti differenziati (ad esempio, paesi o segmenti diversi).

Riassumendo, l'apprendimento delle caratteristiche della domanda deve partire dall'esplorazione del processo d'acquisto del cliente per individuare informazioni relative alla disponibilità a pagare e all'utilità derivante da un dato prodotto. La questione è risolvibile mediante vari metodi d'investigazione: rilevazioni dirette e indirette ai clienti, osservazioni di mercato o ancora studi prodotti da esperti. Conseguentemente, con i dati raccolti e/o esaminati, diventa possibile definire approssimativamente la relazione quantità-prezzo e l'elasticità della domanda al prezzo.

1.8. Analisi interna all'impresa: i costi

Il processo di determinazione del prezzo deve prevedere la scrupolosa analisi dei costi sostenuti per la produzione/fornitura di un bene/servizio, permettendo così di costituire una chiara idea del livello minimo di prezzo a cui è economicamente sostenibile proporlo. A differenza dell'analisi della domanda, le informazioni ricercate sono interne all'impresa, vale a dire conosciute e facilmente rintracciabili.

Per cominciare, il costo di produzione unitario è la spesa che l'impresa sostiene per produrre un bene o servizio. Dal punto di vista strettamente economico, il costo è l'esborso pagato per l'utilizzo di risorse economiche nella produzione. Il costo contabile differisce dalla visione sopracitata in quanto si tiene conto del deprezzamento dei beni, regolato dalle normative fiscali.

I costi di produzione si dividono in costi fissi e costi variabili. I costi fissi non variano nel loro ammontare totale al variare dei volumi di produzione e sono cassabili solo in caso di cessazione d'attività. I costi variabili dipendono dal livello di produzione, quindi cambiano al variare della quantità prodotta; più precisamente, varia l'ammontare totale dei costi variabili mentre il costo variabile per unità prodotta rimane tendenzialmente invariato. Sono costi variabili i costi per le materie prime, i costi per l'energia elettrica, i costi per i combustibili; sono costi fissi i costi per salari e stipendi, gli affitti, gli interessi su mutui e prestiti.

Data una quantità da produrre, l'obiettivo consiste nel conoscere l'ammontare totale dei costi corrispondenti. Una volta studiata questa relazione, è possibile fissare un prezzo adeguato che copra almeno la totalità i costi di produzione. I costi di produzione dipendono dal mix dei fattori di produzione impiegati: capitale fisico, capitale umano e livello tecnologico. Il capitale fisico

è l'insieme delle strutture e attrezzature utilizzate nelle operazioni aziendali e il loro grado tecnologico. Il capitale umano rappresenta quantitativamente e qualitativamente l'apporto delle risorse-persone. È evidente che le competenze degli operatori, come anche le caratteristiche tecniche dei macchinari a disposizione, incidono sulla produttività e quindi sulla spesa totale e la definizione dei prezzi.

Inoltre, il livello di integrazione delle attività necessarie alla produzione è un altro elemento da considerare nell'ottica di gestione dei costi: si pensi ai servizi che rientrano indirettamente nel processo di produzione (commercialisti, avvocati, gestione delle risorse umane). L'eventuale riduzione dei costi può essere trasferita internamente, nel senso di remunerazione di un'attività integrata in modo soddisfacente, oppure può essere riversata ai clienti sottoforma riduzione di prezzo.

Si profilano alcune situazioni per cui i costi sono abbattibili:

- Economie di scala: il costo medio di produzione diminuisce all'aumentare della produzione stessa.
- Economie di scopo: situazione in cui la produzione congiunta di due beni da parte di una singola impresa è superiore a quella ottenibile da due imprese separate che producano ciascuna un unico prodotto.
- Economie di apprendimento: il costo medio di produzione diminuisce in funzione della produzione cumulata nel tempo.

In altre parole, grazie alle economie di scala è possibile suddividere i costi fissi su una maggiore quantità. In seconda battuta, optare per la produzione congiunta di più prodotti nello stesso stabilimento può permettere la riduzione di alcune spese fisse che altrimenti verrebbero a ripresentarsi come duplicati.

Risulta interessante soffermarsi sulle cause che determinano le economie di apprendimento. In questo caso, il vantaggio di costo si sviluppa nel lungo periodo; l'impresa accumula esperienza man mano che produce perché:

- La forza lavoro, superato un primo periodo di inserimento e comprensione delle mansioni assegnatele, può diventare più efficiente così da ridurre i tempi di produzione.
- I rapporti con i fornitori e/o finanziatori sono ormai rodati e potrebbero anche essere rinegoziati nel tentativo di spuntare prezzi inferiori in cambio di una stabilizzazione duratura del rapporto.

- I vertici acquisiscono maggiore intraprendenza e sicurezza riguardo la propria situazione strategica, riuscendo ad organizzare e programmare l'attività più efficacemente.

Va ricordato il *target pricing*, approccio che mira a stabilire quali funzionalità sono richieste per un dato bene/prodotto dai consumatori e a che prezzo sarebbero disposti ad acquistarlo (*target price*). In questo caso una volta determinate i *features* del prodotto/servizio, l'impresa può formulare con discreta certezza il preventivo dei costi *target* per fornirlo.

1.9. Analisi della concorrenza

Consiste nell'identificazione dei principali *competitor*, lo studio dei prezzi da loro proposti e delle loro prospettive strategiche, la struttura dei costi. Non solo, mettere in chiaro le peculiarità degli avversari serve a studiare le probabili reazioni e la loro intensità in seguito alla fissazione del prezzo.

Per quanto riguarda il price management, è utile sezionare la concorrenza su tre livelli:

- Concorrenza stretta: si tratta di prodotti identici offerti da imprese diverse.
- Concorrenza intermedia: i *competitor* offrono prodotti affini, cioè prodotti che differiscono per la loro configurazione fisica ma rispondono similmente allo stesso bisogno.
- Concorrenza ampia: rileva i produttori di prodotti analoghi per l'uso, cioè prodotti che offrono una modalità di risposta alternativa allo stesso problema.

Per esempio, quando un'impresa automobilistica vuole fissare il prezzo di un'automobile, i concorrenti stretti sono gli altri produttori di autovetture ad uso privato; i produttori di motocicli offrono soluzioni affini al bisogno di mobilità; infine, i mezzi di trasporto pubblici possono essere considerati come prodotti analoghi per l'uso.

È importante ricordare che oltre ai concorrenti diretti e indiretti vanno considerati i concorrenti potenziali, vale a dire l'ingresso di nuovi player nell'arena competitiva in questione.

Una volta individuati i concorrenti secondo la struttura descritta, bisogna procedere all'analisi di tali soggetti sia nel quadro attuale sia in quello futuro-potenziale. Detto ciò, la ricerca di informazioni verterà sui prezzi, volumi di vendita e costi relativi, posizione di mercato, caratteristiche prestazionali dei prodotti della concorrenza e valutazione di questi da parte della clientela per quanto riguarda la situazione attuale; investimenti in ricerca e sviluppo, capacità produttiva e finanziaria, tecnologie e brevetti per quanto riguarda il potenziale.

I due punti di vista sono differentemente indagabili in quanto i dati utili per la pianificazione di azioni e comportamenti futuri sono di norma attentamente “conservati” all’interno dell’impresa, tanto meno vi è la disponibilità e volontà di rispondere a studi promossi dalla concorrenza.

D’altro canto, il *reverse engineering* offre la possibilità di studiare i prodotti o servizi della concorrenza: prevede che il prodotto/servizio dei *competitor* sia acquisto/richiesto ed in seguito analizzato nelle sue caratteristiche. In questo modo si possono ricavare informazioni preziose per stimare i costi e valutare differenziali di prestazione e valore offerto.

Infine, la forma del mercato di riferimento e il grado di omogeneità dei prodotti rivelano il grado di importanza e utilità delle informazioni sui *competitor*.

È più probabile che un’impresa reagisca rapidamente e aggressivamente se il numero di imprese sul mercato è ridotto, in caso di omogeneità dei prodotti e sussiste la condizione di informazione perfetta dei consumatori.

1.10. Decisione del metodo di determinazione del prezzo

Una volta chiariti gli obiettivi imprenditoriali e indagati i costi, le caratteristiche della domanda e della concorrenza, si procede con l’individuazione della politica di prezzo dominante nella determinazione dei prezzi. In effetti, l’analisi di questi tre fattori permette all’impresa di farsi un’idea dello “spazio” dei prezzi in cui è sensato ricercare il prezzo. I costi di produzione rappresentano il limite inferiore il prezzo, al di sotto del quale si parla di vendita sottocosto ma anche di prezzi predatori, nel caso di una strategia di aggressione del mercato; la percezione e la disponibilità a pagare dei clienti rappresentano il limite superiore; la concorrenza e i prodotti sostituti sono utilizzabili come punti di riferimento.

È possibile classificare i possibili metodi riguardo questa decisione secondo l’origine delle informazioni ritenute di maggiore influenza:

- Fattori esterni: domanda e concorrenza sono fattori su cui l’impresa non può agire direttamente ma che forniscono indicazioni molto utili sulle condizioni del mercato.
- Fattori interni: metodi che dedicano maggiore attenzione ai costi. Va detto che in questo caso le informazioni sono pressoché ad immediata disposizione dell’impresa. Inoltre, si tratta di un approccio logico e basato su dati certi. A questo fine, la raccolta e l’organizzazione dei dati di spesa devono essere strettamente vigilate e standardizzate. L’ideazione dei prezzi totalmente basata sui costi apporta un notevole carico di rischi in

quanto, la fissazione del prezzo a copertura dei costi e a produzione di profitto, non è sostenibilmente rilevante se non è posizionato logicamente in relazione alle necessità della domanda e alle dinamiche intercorrenti con la concorrenza.

Per quanto riguarda i metodi di determinazione dei prezzi con focus sui costi, va ricordato il metodo del costo e il metodo del ritorno obiettivo. Questi criteri trovano applicazione nelle situazioni in cui non sono disponibili dati storici o il costo per rilevare informazioni riguardo agli stimoli esterni (domanda e concorrenza) è insostenibile.

Metodo del costo maggiorato: il prezzo è formato attraverso l'applicazione di un ricarico percentuale, o *mark up*, sul costo unitario del prodotto.

$$P = (1 + \textit{mark up}) \times \textit{costi unitari} = \textit{costi unitari} + \textit{markup} \%$$

I costi unitari possono riferirsi ai costi complessivi o ai soli costi variabili. Saranno ottenuti alternativamente nel seguente modo:

$$\textit{costo complessivo unitario} = \textit{costi variabili unitari} + \frac{\textit{costi fissi totali}}{\textit{quantità}}$$

$$\textit{costi variabili unitari} = \frac{\textit{costi variabili totali}}{\textit{quantità}}$$

In generale, i prezzi così fissati variano proporzionalmente ai costi considerati. Si tratta di una metodologia matematica di facile applicazione ed utilizzo soprattutto nei casi i cui è difficile prevedere la domanda e le sue variazioni, in presenza di un elevato numero di prodotti e nei mercati in cui è prevalentemente applicato questo metodo di calcolo. Tuttavia, nel caso di produzione di più beni, i costi comuni non sono allocati secondo criteri di causa specifica.

Il prezzo finale sulla base del costo maggiorato può essere ottenuto nel seguente modo:

$$\textit{prezzo} = \frac{\textit{costo unitario}}{1 - \textit{mark down}}$$

Con *mark down* s'intende la percentuale del prezzo che costituisce il profitto, ovvero:

$$\textit{markdown} = \frac{\textit{prezzo} - \textit{costo unitario}}{\textit{prezzo}}$$

Metodo del ritorno obiettivo: questo metodo si basa sull'analisi di break-even, ovvero l'individuazione della quantità (break even point) che permette di coprire almeno il capitale investito. Si tratta dell'analisi di break-even.

La quantità di break even (Q_{BE}) è individuabile dividendo i costi fissi (C_F) per il margine di contribuzione unitario (MdC_u), risultante dalla sottrazione dei costi variabili unitari (CV_u) al prezzo (P):

$$MdC_u = P - CV_u$$

$$Q_{BE} = \frac{C_F}{MdC_u}$$

La quantità che ne deriva permette di coprire i costi totali ad un dato prezzo: con questo volume di vendite l'attività non è proficua. Per renderla tale, il prezzo obiettivo (P_{OB}) è calcolabile a seconda del tasso di redditività (ROI_A) degli investimenti (I) a cui l'impresa aspira data una stima delle vendite (Q_A) e i costi unitari complessivi (CU_A):

$$P_{OB} = CU_A + \frac{(ROI_A \times I)}{Q_A}$$

Perceived value pricing: il prezzo è fissato in base al valore percepito dal cliente che è determinato dalla disponibilità a pagare dei consumatori e al valore attribuito. La percezione del valore dipende da molteplici fattori: conoscenza del prodotto o della marca, affidabilità del canale distributivo, campagne pubblicitarie, prestigio, assistenza e garanzie al cliente. Il valore percepito è incrementabile fornendo elementi di unicità che nessun'altro offre. Per esempio, i differenziali con la concorrenza possono essere comunicati nel design di prodotto e nel packaging o associando il consumo ad un'esperienza o attività particolare. L'impresa deve comprendere come il cliente decide e il valore che si attende, offrirlo e farlo percepire adeguatamente. Per esempio, un capo di abbigliamento può esprimere maggiore valore se è brandizzato da un importante player del settore rispetto allo stesso capo se venduto da imprese della grande distribuzione.

Economy pricing: il prodotto offerto è di ottima qualità e il prezzo fissato è accessibile a tutti per la categoria. L'alta qualità offerta vuole creare un'immagine positiva del prodotto o del marchio nella mente del cliente così da fidelizzarlo. La condizione fondamentale di questa politica di prezzo è la produzione a basso costo: il processo produttivo deve essere snellito

attraverso la semplificazione delle attività distributive, di programmazione e il taglio delle spese promozionali. Ulteriore obiettivo, dato il basso margine, è quello di vendere il prodotto in grandi quantità. In questa metodologia rientra la politica di EveryDay Low Pricing: l'impresa offre una selezione di prodotti di massa a prezzi bassi con la promessa di mantenerli costanti. La politica di HI-LO Pricing prevede che alcuni prodotti a basso costo di produzione sono prezzati ad un livello più alto della media, ma sono oggetto di frequenti promozioni a cadenza regolare e per brevi periodi.

Followership pricing: in questo caso il prezzo è fissato a partire dai prezzi della concorrenza. Più precisamente, si prende a riferimento il prezzo praticato dal leader di mercato perché si pensa garantisca un buon equilibrio concorrenziale, soffocando sul nascere tensioni che porterebbero a guerre sui prezzi. Ovviamente è necessario analizzare accuratamente le probabili intenzioni sottostanti alle manovre del leader di mercato, il quale, dato il suo vantaggio, potrebbe compromettere la stabilità della concorrenza. I *player* si muovono implicitamente in modo coordinato, anche perché a similarità dei prezzi presuppone in egual modo la similarità della struttura dei costi. Questo metodo è diffuso nei mercati delle materie prime, nonché le *commodities* (gas, petrolio, cereali, acciaio).

Blue Ocean pricing o strategia di nicchia: questo metodo prevede che nel mercato di competenza si ricerchi una posizione originale in termini di livello di prezzo. La differenza di prezzo deve veicolare differenze nelle peculiarità dell'offerta che la "marginalizzino". Vale a dire che il prezzo scelto occuperà una posizione non coperta fino a quel momento. Questa condizione è particolarmente efficace se si riesce a proporre un'offerta che catalizzi uno o più segmenti fino ad ora non interessati, per cui non c'è concorrenza. La posizione di nicchia dell'impresa la sottrae da potenziali reazioni.

Metodo delle aste: diffuso nelle lavorazioni a progetto (appalti pubblici, eventi). Tuttavia, l'avvento di Internet ha rilanciato questo metodo soprattutto in negoziazioni *consumer to consumer*, ma anche per lo smercio delle eccedenze di produzione. Si distinguono tre principali tipi di aste:

- Asta inglese: si contrappongono un venditore, che fissa il prezzo di partenza, e i potenziali acquirenti, che si sfideranno con offerte ascendenti, al rialzo. Ticket Master⁴ utilizza per un terzo dei biglietti venduti questo metodo di aggiudicazione.
- Asta olandese: sono due le possibili configurazioni. La prima prevede che un venditore fissi un prezzo di partenza; potrebbero giungergli offerte di uguale importo o inferiore oppure ridurre gradualmente il prezzo. All'opposto, si può configurare la situazione in cui un'acquirente manifesta l'intenzione di acquistare un bene e i potenziali venditori competono per offrire il prezzo più basso.
- Aste pubbliche a busta chiusa: L'offerta in busta chiusa è riservata e nessuno degli altri partecipanti può conoscerne i dettagli.

1.11. Scelta del prezzo finale: differenziazione di prezzo

Le imprese solitamente non fissano un unico prezzo per i prodotti offerti: sono influenzati e influenzabili da una molteplicità di condizioni legate alla localizzazione geografica dei mercati serviti, livelli di ordini, frequenza di acquisto, diversità dei segmenti serviti, ma anche il momento d'acquisto, lo stadio di vita del prodotto e altri fattori ancora possono determinare un sistema eterogeneo di prezzi.

La differenziazione dei prezzi consiste nell'applicazione di prezzi diversi a clienti differenti per prodotti identici o che presentano leggere variazioni di prestazione. Il giudizio di similarità e sostituibilità si basa completamente sulla percezione del cliente: l'impresa deve guardare al prodotto e alle sue varianti dal punto di vista del consumatore. L'obiettivo primario di questa pratica è l'estrazione del surplus del consumatore, quindi proporre prezzi più possibile vicini alla massima disponibilità a pagare di ogni cliente per aumentare il profitto. Ulteriori spiegazioni della differenziazione dei prezzi riguardano la fidelizzazione del cliente e soddisfazione del cliente, l'occupazione delle nicchie per evitare la competizione, realizzazione di economie di scala e riduzione dei costi di transazione.

Il primo passo è la segmentazione della domanda e l'individuazione di sottogruppi secondo le caratteristiche del compratore e del suo comportamento d'acquisto (figura). Gli elementi oggetto di differenziazione devono essere osservabili e misurabili, temporalmente stabili e assimilabili al marketing mix specifico del segmento. È fondamentale l'individuazione di

⁴È una società americana di vendita e distribuzione di biglietti per eventi con sede a Beverly Hills, in California, operativa in molti paesi del mondo. Nel 2010, Ticket si è fusa con la società di vendita biglietti Live Nation, formando la Live Nation Entertainment.

segmenti che siano il più possibile omogenei internamente e tra loro il più eterogenei possibile. Si procede all'individuazione di aggregati di clientela. Studiare puntualmente elasticità e disponibilità a pagare del singolo cliente non ha utilità e non è praticabile sia economicamente che nei fatti, dato anche dal fatto che la somiglianza dei comportamenti d'acquisto è decisamente utile al processo di segmentazione. Una volta determinati i segmenti di riferimento, per aggredire il surplus va elaborata una strategia specifica per ogni segmento di mercato, vale a dire la pianificazione coordinata delle leve di marketing (prodotto, prezzo, distribuzione, promozione). In quest'ottica, il prezzo è utile a creare barriere tra i segmenti di mercato, per impedire che clienti appartenenti ad una classe di elevata disponibilità a pagare acquistino a prezzi inferiori.

Sono distinguibili tre tipologie di differenziazione di prezzo: primo grado, secondo grado e terzo grado.

- Primo grado: l'impresa applica il prezzo di riserva relativo ad ogni cliente, ovvero il prezzo è uguale alla sua disponibilità a pagare. I prezzi sono personalizzati in base alle caratteristiche singolari del cliente. In questo caso il surplus del cliente è totalmente assorbito dall'impresa. Punto cruciale della differenziazione di primo grado è il controllo della spesa investita della *price customization*. A questo proposito, è usuale in caso di transazioni B2B la negoziazione del prezzo, dipendente dalla forza contrattuale, dalla posizione occupata nel mercato da cui scaturisce effettivamente un prezzo personalizzato in funzione degli interessi perpetrati nello scambio. Anche l'utilizzo del metodo delle aste permette di far combaciare disponibilità a pagare e prezzo di vendita.
- Secondo grado: in questo caso il cliente sceglie autonomamente di indentificarsi in un segmento di prezzo. Può essere definito un comportamento auto selettivo attuato dal cliente in risposta ad un'offerta diversificata in base alla prestazione o alla quantità offerta. Con riferimento al *versioning*, ovvero alla differenziazione legata alla prestazione, l'impresa offre varianti di uno stesso prodotto, come nel caso dei biglietti aerei (economy, business, first class): le versioni successive a quella base sono acquistabili sopportando un sovrapprezzo. La differenziazione può anche essere relativa al canale distributivo⁵, cioè il prezzo subito dal cliente differisce a seconda del canale di distribuzione di cui si usufruisce. La differenziazione di prezzo legata alla quantità si basa sulla relazione che intercorre tra utilità marginale e quantità. Più precisamente, l'utilità derivante

⁵ Una lattina di Coca Cola da 33 cl costa al supermercato circa 80 centesimi, mentre al ristorante arriva a costare anche 3,50 €.

dall'acquisto di una ulteriore unità di prodotto decresce all'aumentare della quantità. Gli sconti quantità, la tariffa a due parti o a stadi sono le forme più frequenti di differenziazione riferita alla quantità. Questo approccio al prezzo è generalmente sfruttato dalle compagnie telefoniche o dai fornitori di servizi energetici.

- Terzo grado: ad ogni cliente è rivolto un certo prezzo in funzione del segmento a cui è assegnato da parte dell'impresa. L'attribuzione ad un gruppo specifico di acquirenti dipende dalle caratteristiche del cliente. Il prezzo può essere differente in base a condizioni sociodemografiche come il livello di istruzione, l'età, la professione, etc... Studenti e professori pagano solitamente meno per accedere ai musei rispetto al ticket normale; in Italia gli utenti over 60 possono richiedere la riduzione della tariffa o l'esenzione dal pagamento per l'utilizzo dei mezzi pubblici. Il prezzo può cambiare in base al periodo temporale (orario, giorno o stagione) in cui si acquista/usufruisce di un bene/servizio: in base al carico di lavoro, un albergo può offrire una camera ad un prezzo differente; il prezzo dei biglietti per l'accesso ad eventi sportivi dipende dalla competizione. Ancora, l'impresa può valutare di offrire lo stesso prodotto a prezzi diversi in regioni diverse. Questa soluzione è praticata a causa di differenze regionali per quanto riguarda la concorrenza, la struttura dei costi o il comportamento d'acquisto.

2. L'impresa di ristorazione e le diverse tipologie

2.1. Caratteri tipici dell'impresa di ristorazione

L'attività di ristorazione è un'attività commerciale, ovvero che si sviluppa intorno alla produzione o alla vendita di merci. Più precisamente, questo genere di attività si esplica nella *produzione e somministrazione di pasti e bevande, nello stesso luogo di produzione o in altro luogo, dietro pagamento di un corrispettivo*. Per quanto riguarda i tratti distintivi dell'impresa di ristorazione si fa riferimento alla Legge del 25 agosto 1991, n.287 recante titolo "Aggiornamento della normativa sull'insediamento e sull'attività dei pubblici esercizi". Con il termine somministrazione si intende descrivere una forma di commercio al dettaglio il cui carattere distintivo è il consumo dei prodotti alimentari nei locali dell'esercizio o in aree aperte attrezzate e correlate anche quando effettuata con distributori automatici (art.1 Comma 1 e 2) Il Legislatore definisce imprese ristorative i seguenti esercizi (art.5 comma 1):

- esercizi per la somministrazione di pasti e di bevande, comprese quelle aventi un contenuto alcolico superiore al 21% del volume, e di latte, ovvero ristoranti, trattorie, tavole calde, pizzerie, birrerie ed esercizi similari;
- esercizi per la somministrazione di bevande, comprese quelle alcoliche di qualsiasi gradazione, nonché di latte, di dolci, compresi i generi di pasticceria e gelateria, e di prodotti di gastronomia, vale a dire bar, caffè, gelaterie, pasticcerie ed esercizi similari;
- esercizi di cui ai punti precedenti, in cui la somministrazione di alimenti e di bevande viene effettuata congiuntamente ad attività di trattenimento e svago come in sale da ballo, sale da gioco, locali notturni, stabilimenti balneari ed esercizi similari.

È bene sottolineare un'eccezione riguardante la somministrazione di bevande alcoliche, ovvero è previsto il divieto di somministrare liquori, infusi e altre bevande che abbiano tenore alcolico superiore al 21% (art.5 comma 2) nel caso di:

- esercizi situati in strutture sportive, fiere, complessi di attrazione dello spettacolo viaggiante installati con carattere temporaneo nel corso di sagre o fiere, e simili luoghi di convegno;
- manifestazioni sportive o musicali all'aperto.

Peraltro, la normativa in discussione prevede che tutti gli esercizi elencati al comma 1 possano offrire bevande per asporto, mentre prodotti alimentari di solito somministrati (pasti, prodotti

dolciari così come prodotti di gelateria e pasticceria) sono vendibili per asporto dagli esercizi di cui ai primi due punti del comma 1 (art.5 comma 4).

2.2. Classificazione dei pubblici esercizi secondo i servizi offerti

Una prima classificazione (Decreto Ministeriale 22 luglio 1977), comune a tutti gli esercizi pubblici, permette di effettuare distinzioni tra imprese ristorative e riguarda le differenze esistenti in termini di servizi offerti. Sono previste sei classi che sono:

- Esercizi di lusso;
- Esercizi di prima categoria;
- Esercizi di seconda categoria;
- Esercizi di terza categoria;
- Esercizi di quarta categoria;
- Esercizi di quinta categoria.

Tra i fattori che permettono di classificare le imprese vale la pena segnalarne i principali: localizzazione della struttura e dimensioni, arredi e funzionalità, consistenza e competenze specifiche del personale, varietà del menù, servizi igienico-sanitari e servizi accessori. L'assegnazione ad una determinata classe spetta al Sindaco del Comune di residenza dell'esercizio. Tuttavia, egli non procede d'ufficio, anzi è necessaria una richiesta esplicita da parte dell'esercente.

2.3. Ristorazione commerciale e ristorazione collettiva

Si configurano due macro aggregati di servizi di ristorazione: la ristorazione commerciale e la ristorazione collettiva.

2.3.1. Ristorazione commerciale

La ristorazione commerciale comprende ristoranti, trattorie, osterie, fast food, pizzerie, bar, self-service, takeaway, agriturismi e altre attività simili in cui i consumatori si recano liberamente in base alle loro preferenze di gusto, tempo e disponibilità economica. Si distinguono quattro tipi: tradizionale, alberghiera, agrituristicamente, veloce.

La prima tipizzazione è la più diffusa e comprende ristoranti tipici regionali, a tema, etnici, pizzerie. Anche i ristoranti *fine dining* (lusso/alto livello) così come attività che compongono la loro proposta di pietanze in prevalenza o esclusivamente vegetariane e vegane sono ravvisabili nella ristorazione tradizionale. Il servizio è personalizzato e al tavolo, supportato da una alta varietà qualitativa e quantitativa di personale; di conseguenza i prezzi sono superiori ad altre tipologie e l'occupazione dei posti varia molto in termini di tempo.

La seconda tipizzazione riguarda la somministrazione in hotel e alberghi. In questo caso può il servizio ristorante può essere riservato ai clienti della struttura ricettiva principale oppure essere aperta ad avventori esterni, dicesi passanti. In genere, è imprescindibile la coerenza tra la qualità della struttura alberghiera e quella del servizio di ristorazione annesso. In altre parole, il secondo deve saper simboleggiare nella sua dimensione "particolare", di parte, il valore aggiunto che ha l'attività in termini complessivi a livello di comunicazione, attenzione al cliente e qualità dei prodotti culinari.

Il terzo tipo di servizio di ristorazione insiste sulla secondarietà di questa rispetto all'attività principale svolta da un imprenditore agricolo (Art. 2135 c.c.). In altre parole, l'attività di somministrazione e produzione di cibo e bevande è attività connessa all'attività principale svolta dall'agricoltore, intrinsecamente agricola. Quindi, si assiste ad una connotazione acquisita del carattere "agricola" di un'attività tipicamente commerciale come la somministrazione di pasti e bevande. L'agriturismo è una forma di turismo in grado di conciliare l'esigenza di valorizzare il patrimonio culturale della terra locale con quella di tutelare l'ambiente (Legge 20 febbraio 1985, n.730). Il servizio di ristorazione può produrre redditi da sfruttare per il mantenimento e salvaguardia di campi e pascoli, scoraggiando l'abbandono di territori produttivi. Questo si traduce nella pratica in un'offerta culinaria estremamente focalizzata nell'espone prodotti genuini, tipici e in azioni che promuovono la conservazione degli aspetti tradizionali e culturali legati ad essi e al territorio. Il servizio è informale e semplice.

Infine, la ristorazione veloce è a sua volta scindibile in due filoni: intermedia e veloce. La prima racchiude trattorie, bistrot, paninoteche, vinerie, rosticcerie pubs e si distingue per rapidità del servizio, manodopera esigua, flessibilità gestionale, una certa varietà di scelta e i prezzi non sono in genere bassi.

La ristorazione veloce è costituita da fast food, takeaway, discobar, bar-caffetteria, self-service (autogrill), gelaterie e pasticcerie. I punti salienti di questa categoria sono: prezzi competitivi

dati da limitato o inesistente servizio al tavolo e standardizzazione delle materie prime; menù limitato o preassemblato; possibilità di posto a sedere ma anche di consumare altrove; locale minimale e alta rotazione della clientela.

La ristorazione si sta rivelando sempre più in linea con i ritmi frenetici della società attuale e permette di ridurre il tempo da dedicare al reperimento e alla preparazione di cibo a prezzi estremamente convenienti.

2.3.2. Ristorazione collettiva

La ristorazione collettiva si differenzia da quella commerciale in quanto è un servizio di cui usufruiscono persone appartenenti ad un medesimo gruppo o comunità, si sostanzia nella distribuzione di pasti preparati e/o preparazione e somministrazione in modo continuativo (catering) oppure occasionale (banqueting). Questo modello di ristorazione è rintracciabile in molte realtà comuni:

- aziende e complessi industriali e commerciali;
- istituzioni scolastiche ad ogni livello;
- ospedali, strutture sociosanitarie e residence per anziani;
- caserme, istituti religiosi e conventi, congressi, eventi, trasporti.

Per esempio, ai degenti di un ospedale, che sono impossibilitati ad uscire, vengono serviti solitamente pasti preconfezionati; alcune imprese che hanno un numero elevato di collaboratori possono offrirli la possibilità di utilizzare il servizio di mensa per far fronte alla reperibilità di locali vicini e lontananza dall'abitazione.

Sono previste due modalità alternative di espletamento del servizio: se si opta per l'autoproduzione, è l'azienda che fornisce il servizio. Nel caso di esternalizzazione, l'azienda appalta ad una società terza che produca il servizio su commissione.

Va aggiunto che la ristorazione collettiva può essere suddivisa in due tipologie, vale dire il catering e il banqueting.

Il catering consiste nella preparazione dei pasti in cucina, il trasporto e la loro distribuzione ad una platea uniforme, permanente. I pasti sono in genere preparati non nel luogo di fornitura dell'utenza finale, ma mediante metodi industriali. Quindi il pasto, una volta trasportato in loco è solamente distribuito, il che richiede poco tempo. Si compone delle seguenti sottocategorie:

- catering sociale;
- catering aziendale;
- catering su treno, aereo o nave.

Le aziende di solito si affidano a questo tipo di ristorazione per agevolare i propri dipendenti sostenendo costi bassi. A proposito dei pasti sui mezzi di trasporto, i costi del servizio sono indicativamente più elevati rispetto alle altre tipologie data la prevalente secondarietà del servizio che assume carattere accessorio e non vincolante, fondamentale.

Il *banqueting* è legato ad eventi occasionali come congressi, eventi annuali, galà, cerimonie che si possono svolgere in spazi designati dall'impresa ristorativa (*inside banqueting*) oppure in località aperte al pubblico (castelli, ville, parchi) o private (*outside banqueting*). Nel secondo caso oltre all'aspetto alimentare, l'impresa fornitrice si occupa dell'allestimento dei locali e dell'organizzazione specifica del servizio, cercando di esaudire le richieste dell'acquirente.

Da una parte (ospedali, mense aziendali, caserme, scuole) il servizio risponde a bisogni primari, presentandosi come strumento unico o facilitatore per rifocillarsi. D'altra parte, se guardiamo il settore ristorativo nel complesso, le altre attività vengono frequentate per scelta nell'extra tempo della quotidianità e sempre più per divertirsi, socializzare o addirittura vivere esperienze uniche che perciò rispondono maggiormente ad esigenze di piacere.

2.4. Codificazione ATECO 2007: classificazione dei servizi di ristorazione

ATECO è la classificazione delle attività economiche adottata dall'Istat per finalità statistiche cioè per la produzione e la diffusione di dati statistici ufficiali, nonché per altre finalità di natura amministrativa. Le attività economiche vengono raggruppate per similarità e ad ogni gruppo è assegnato un codice alfanumerico così formato:

- 1 lettera maiuscola che segnala la sezione, attualmente dalla A alla U;
- 6 cifre numeriche che in sequenza indicano: la divisione (2 cifre), il gruppo (3 cifre), la classe (4 cifre), la categoria (5 cifre) e la sottocategoria (6 cifre);

Di seguito è riportata la classificazione ATECO specifica per le imprese di ristorazione:

Tabella 2.1: classificazione ATECO 2007 per servizi di ristorazione (aggiornato 2022)

56	ATTIVITÀ DEI SERVIZI DI RISTORAZIONE
56.1	RISTORANTI E ATTIVITÀ DI RISTORAZIONE MOBILE
56.10	Ristoranti e attività di ristorazione mobile
56.10.1	Ristorazione con somministrazione; ristorazione connessa alle aziende agricole ed ittiche
56.10.11	Ristorazione con somministrazione
56.10.12	Attività di ristorazione connesse alle aziende agricole
56.10.13	Attività di ristorazione connesse alle aziende ittiche
56.10.2	Ristorazione senza somministrazione con preparazione di cibi da asporto
56.10.20	Ristorazione senza somministrazione con preparazione di cibi da asporto
56.10.3	Gelaterie e pasticcerie
56.10.30	Gelaterie e pasticcerie
56.10.4	Ristorazione ambulante e gelaterie ambulanti
56.10.41	Gelaterie e pasticcerie ambulanti
56.10.42	Ristorazione ambulante
56.10.5	Ristorazione su treni e navi
56.10.50	Ristorazione su treni e navi
56.2	FORNITURA DI PASTI PREPARATI (CATERING) E ALTRI SERVIZI DI RISTORAZIONE
56.21	Fornitura di pasti preparati (catering per eventi)
56.21.0	Catering per eventi, banqueting
56.21.00	Catering per eventi, banqueting
56.29	Mense e catering continuativo su base contrattuale
56.29.1	Mense
56.29.10	Mense
56.29.2	Catering continuativo su base contrattuale
56.29.20	Catering continuativo su base contrattuale
56.3	BAR E ALTRI ESERCIZI SIMILI SENZA CUCINA
56.30	Bar e altri esercizi simili senza cucina
56.30.0	Bar e altri esercizi simili senza cucina
56.30.00	Bar e altri esercizi simili senza cucina

fonte: Istat

Le attività dei servizi di ristorazione rientrano nella sezione H “attività dei servizi di alloggio e di ristorazione”. Il settore ristorativo (ATECO 56) è formato dai tre gruppi seguenti:

- 56.1 “Ristoranti e attività di ristorazione mobile”: ristoranti con somministrazione, ambulanti, connessi ad attività agricole e ittiche, takeaway, gelaterie e pasticcerie, ristorazione *on board*;
- 56.2 “Fornitura di pasti preparati e altri servizi di ristorazione”: mense comunitarie, catering e banqueting;
- 56.3 “Bar e altri esercizi simili senza cucina”: bar, caffetterie, pub che servono bevande e snack.

Questa codificazione dopo tanti anni ha subito delle modifiche nel 2021 e nel 2022 al fine di tenere conto dei cambiamenti che interessano l’ambiente economico nazionale e internazionale.

È stato deciso che l'adeguamento sarà periodico d'ora in poi limitatamente alle categorie e sottocategorie, in quanto ATECO segue la classificazione europea NACE fino alla quarta cifra (classe). L'aggiornamento apportato nel 2022 ha riguardato la divisione 56, in particolare la classe 56.10 in quanto è stato creato codice ATECO 56.10.13 al fine di classificare correttamente le attività di ristorazione connesse alle aziende ittiche. Di conseguenza, anche il titolo della categoria ATECO 56.10.1 prevede la dicitura che si riferisce alle attività ittiche.

3. Analisi del settore della ristorazione

L'Italia dispone di un patrimonio enogastronomico tra i più ricchi e richiesti al mondo. Non è quindi difficile ritrovare attestazioni di riconoscimento di tale fortuna culinaria e padronanza tecnica. In primis, a novembre 2022, UNESCO ha ritenuto l'Italia meritevole di ricevere ben cinque dei sessantotto riconoscimenti assegnati, per alcuni dei tratti distintivi della nostra cultura culinaria: dieta mediterranea, arte dei pizzaiuoli napoletani, cava e cerca del tartufo, transumanza, pratica agricola della coltivazione della vite ad alberello di Pantelleria hanno garantito all'Italia il primo posto di questa speciale classifica "Cibo e Cultura"⁶. In secundis, TasteAtlas, atlante digitale mondiale del cibo, ha decretato per votazione pubblica la cucina italiana la migliore al mondo⁷. L'Italia è il terzo mercato della ristorazione in Europa dopo Regno Unito e Spagna. Tuttavia, le crisi del quadriennio passato hanno inciso prepotentemente sul settore ristorativo italiano, nonché sulla popolazione italiana e mondiale. Prima l'emergenza pandemica di COVID-19, poi i rincari energetici e delle materie prime e il conflitto russo-ucraino hanno e stanno esacerbando le condizioni economiche di ogni cittadino del mondo, così come i titolari di ristoranti, bar e mense del nostro paese.

3.1. Consistenza del settore dei servizi di ristorazione

Le imprese registrate come attività di servizi di ristorazione sono poco più di 335 mila, di cui il 40% è rappresentato da ristoranti e attività di ristorazione mobile (ATECO 56.1) e il 58% da bar ed esercizi senza cucina (ATECO 56.3). Sono invece una realtà imprenditoriale marginale a livello quantitativo mense, catering e banqueting identificate con il codice 56.2 (Tabella 1).

Tabella 3.1: numero di imprese iscritte a dicembre di ogni anno

ATECO/anno	2018	2020	2021	2022
56.1	148.274	143.857	140.213	136.101
56.2	3.276	3.395	3.528	3.620
56.3	184.587	188.631	196.031	195.329
56	336.137	335.417	339.772	335.817

⁶ Articolo su www.ilsole24ore.com, 2022 - Unesco e agrifood, Italia prima al mondo nell'alimentare. Il Governo: difendere la Dieta mediterranea

⁷ Articolo su www.reportergourmet.com, 2023 - La cucina italiana è la migliore al mondo: prima in classifica per Taste Atlas

Fonte: dati Infocamere

I ristoranti dal 2018 al 2022 sono diminuiti di circa 8 mila unità, mentre sono cresciute sia le attività di fornitura di pasti preparati che i bar.

Dal punto di vista della diffusione territoriale, l'aggregato di regioni meridionali e regioni insulari ospita la maggior parte delle imprese, ben più del 30% dal 2018 e in crescita, in controtendenza con le altre macroregioni. Il settore Nord settentrionale chiude con il 18,8% nel 2022 (Tabella 2).

Tabella 3.2: distribuzione percentuale per macroregioni

	2018	2020	2021	2022
Nord Ovest	26,4	25,8	25,8	26,1
Nord Est	19,3	18,8	18,9	18,8
Centro	24,2	24,6	24,0	23,9
Sud e Isole	30,1	30,8	31,3	31,2
Totale	100	100	100	100

Fonte: dati Infocamere

Se osserviamo i servizi di ristorazione in base alla forma giuridica assunta dalle società si può notare una graduale riduzione del peso delle ditte individuali di tre punti percentuali rispetto al 2018 (Tabella 3). Si sono fatte così strada forme societarie più complesse, che impegnano più coadiutori in risposta ad un settore sempre più competitivo. Il boom di società di capitali si è osservato nel 2021 che le ha portate a circa 78 mila. Consorzi e cooperative sono riconducibili soprattutto ad attività di mense scolastiche e sanitarie.

Tabella 3.3: imprese per forma societaria

	2018	2020	2021	2022
Società di capitale	19,7	16,4	23,5	24,9
Società di persone	28,9	28,7	26,5	26,0
Ditte individuali	50,2	53,5	48,7	47,9
Consorzi, cooperative	1,2	1,3	1,2	1,2
Totale	100	100	100	100

Fonte: dati Infocamere

3.2. Turn over e tasso di imprenditorialità

Il settore ristorativo vede ogni anno migliaia di imprese che iniziano ad esercitare l'attività, ma tali valori non riescono mai a compensare il numero delle attività cessate producendo un saldo negativo di "natalità" (Tabella 4). L'emergenza sanitaria dettata dal COVID-19 ha accentuato il turn over tipico del settore. Va precisato che il rapporto tra nuove iscritte ai registri e cessazioni è calcolato al netto delle cancellazioni d'ufficio, ovvero del deprezzamento delle attività che risultano inattive da più di tre anni.

Tabella 3.4: turn over imprenditoriale (valori assoluti)

ATECO/anno	2018	2020	2021	2022
56.1	-6.330	-6.507	-7.057	-5.631
56.2	-80	-102	-128	-28
56.3	-5.895	-6.469	-6.767	-5.037
56	-12.305	-13.078	-13.952	-10.696

Fonte: dati Infocamere

A testimonianza delle difficoltà continuamente riscontrabili alla permanenza nel settore, il tasso di imprenditorialità ci fornisce un ottimo punto di vista. Il tasso è calcolato secondo la seguente formula:

$$\text{tasso imprenditorialità}_{\text{anno}} = \frac{\text{iscrizioni}_{\text{anno}} - \text{cessazioni nette}_{\text{anno}}}{\text{stock imprese}_{\text{anno}}}$$

In particolare, questo strumento ci informa su quante imprese sono sorte o cessate ogni cento imprese iscritte (Tabella 5). Per l'anno 2022 il settore ha perso 3 imprese ogni 100 esistenti. I ristoranti e le attività mobili con cucina risultano negli ultimi anni al di sopra della media da questo punto di vista. Per il 2022 ogni 100 bar attivi ne sono scomparsi due, dato in flessione rispetto alle 3 unità degli anni precedenti. Infine, catering e mense presentano maggiore variabilità perché sono in valore assoluto un numero molto limitato.

Tabella 3.5: tasso di imprenditorialità (rapporto % flusso di imprese su stock di imprese)

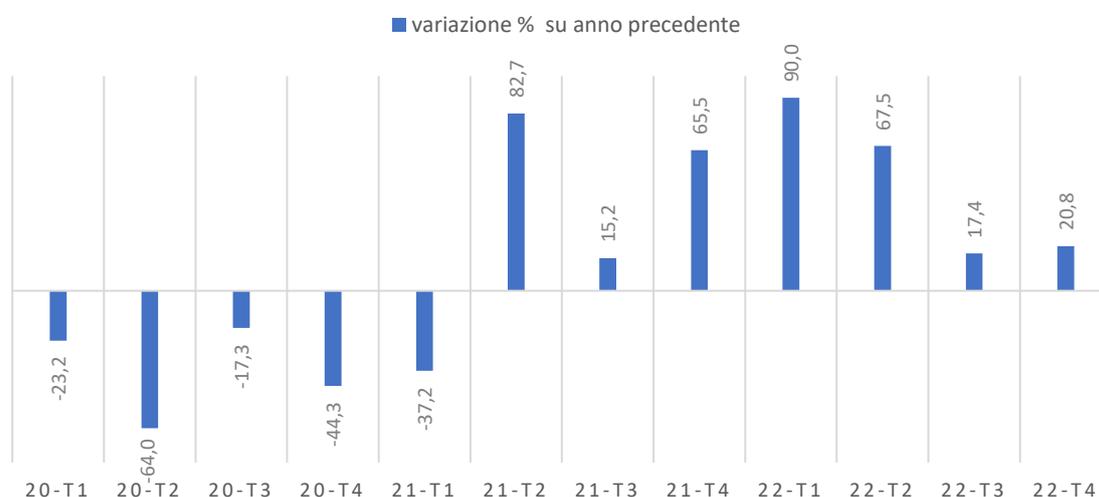
Codice ATECO 2007	2018	2020	2021	2022
56.1	-4,3	-4,5	-5,0	-4,1
56.2	-2,4	-3,0	-3,6	-0,8
56.3	-3,2	-3,4	-3,5	-2,6

Fonte: dati Infocamere

3.3. Fatturato e valore aggiunto

La pandemia ha inevitabilmente ridotto il lavoro dei servizi di ristorazione e ha portato il governo italiano ad attuare alcuni provvedimenti a livello nazionale e per più mesi; quindi, ha inciso con forza sul fatturato di tutta l'economia, soprattutto su ristoranti, bar e altre attività pubbliche vista la necessità di un flusso “fisico” di clienti per la sostenibilità e sopravvivenza economica di tali attività. Il 2020 si conferma disastroso: l'intermittenza dei lockdown ha creato una diffusa incertezza sia per i consumatori che per gli esercenti. Il secondo lockdown di fine anno 2020 ha fortemente pesato sui conti: il nuovo anno era iniziato con una variazione negativa di 37 punti percentuali rispetto alla primavera del 2020 (Figura 1). Dal secondo trimestre 2021 si è iniziato a recuperare dai danni della pandemia per un settore che valeva nel 2019, congiuntamente alle attività turistico-alberghiere, quasi 110 miliardi di euro a livelli di consumi delle famiglie (Tabella 6). La ripresa si sta concretizzando come si può osservare dalle variazioni positive registrate in tutto il 2022.

Figura 3.4: fatturato ristorazione per trimestre (var % periodo su anno precedente)



Fonte: dati Istat

Tabella 3.6: dinamica consumi delle famiglie in servizi di alloggio e ristorazione (2019- 2022 in miliardi di euro)

	2019	2020	2021	2022
Ho.Re.Ca.	107,9	63,2	75,2	95,0

Fonte: dati Istat

La spesa in ristorazione e alberghi si sta riportando lentamente ai livelli pre pandemici. Per quanto riguarda il settore di nostro interesse, il fatturato è calato di 34 miliardi di euro nel 2020 e poi risalito di circa 13 miliardi di euro nel 2021 (Tabella 7 e 8). Al 2022 non sono ancora recuperati i mancati introiti della pandemia anche a causa dell'aumento dei prezzi di luce, gas, carburanti che si sono riversati anche sui prodotti alimentari ed interessano sia privati che imprese.

Tabella 3.7: Variazione di fatturato post pandemia 2020 (miliardi di euro-%)

	I	II	III	IV	2020/2019
Variazione assoluta	-4,7	-13,9	-4,9	-11,1	-34,6
Variazione %	-23,2	-64,0	-17,3	-44,3	-36,3

Fonte: dati Istat

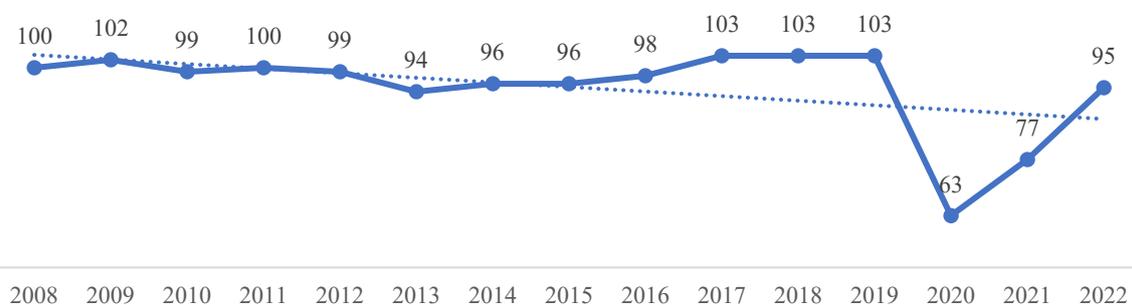
Tabella 3.8: Variazione di fatturato post pandemia 2021 (miliardi di euro-%)

	I	II	III	IV	2021/2020
Variazione assoluta	-5,8	6,5	3,5	9,1	13,3
Variazione %	-36,7	82,7	15,1	65,3	21,9

Fonte: dati Istat

È interessante osservare anche l'andamento del valore aggiunto, ulteriore dato che fotografa i danni economici causati al settore e la coda di lento ritorno a livelli normali (Figura 2)⁸.

Figura 3.5: dinamica del valore aggiunto del settore (N.I.2008=100)



Fonte: stima Fipe su dati contabilità generale

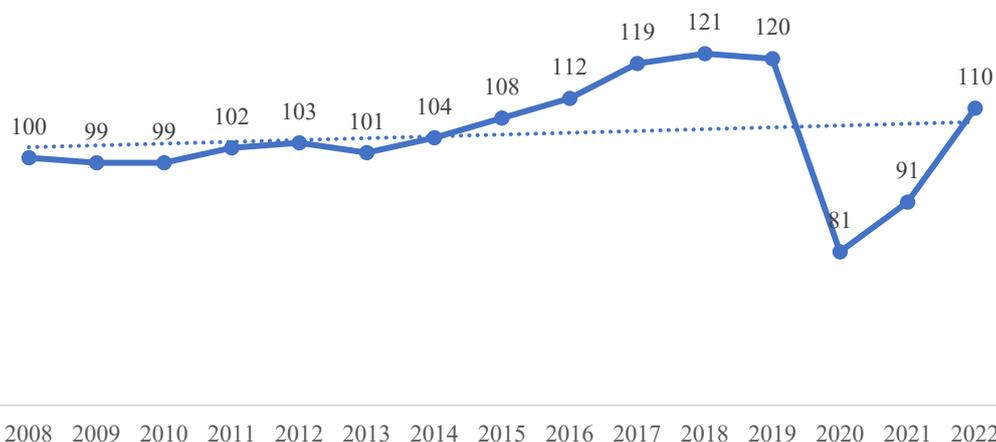
⁸ Dati stimati da FIPE dall'aggregato di alberghi e pubblici esercizi.

L'effettiva carenza di lavoro nel 2020 ha soffocato il dato del plus valore (-40%) che mostrava un andamento crescente da più di 5 anni. Non è tutto negativo: i servizi di ristorazione mostrano vivacità e rapidità di ripresa superiore rispetto all'andamento dell'economia italiana (Rapporto annuale Fipe 2021, 2022). Il valore aggiunto stimato per il 2021 è stato di circa 33 miliardi di euro, vale a dire 12 punti percentuali di recupero sul 2020. Nel 2022 è stimato ad oltre 40 miliardi di euro, valore ancora al di sotto rispetto al 2019 dell'8% (Rapporto annuale Fipe 2021 e 2022, 2022 e 2023).

3.4. Occupazione pubblici esercizi

Nel 2022 le unità di lavoro del settore dei pubblici esercizi sono circa 110 mila. L'andamento positivo che proseguiva da circa 8 anni è stato interrotto nel 2020, anno in cui si è assistito ad una fuoriuscita di risorse per oltre 300 mila unità. Il 2021, nonostante la perpetrata instabilità socioeconomica, ha fatto registrare una crescita del 12,3% sul 2020 (Figura 3). Anche per l'occupazione non sono ancora stati raggiunti i livelli pre-pandemici (-8%).

Figura 3.6: Andamento dell'occupazione nei pubblici esercizi in unità di lavoro standard (N.I.2008=100)

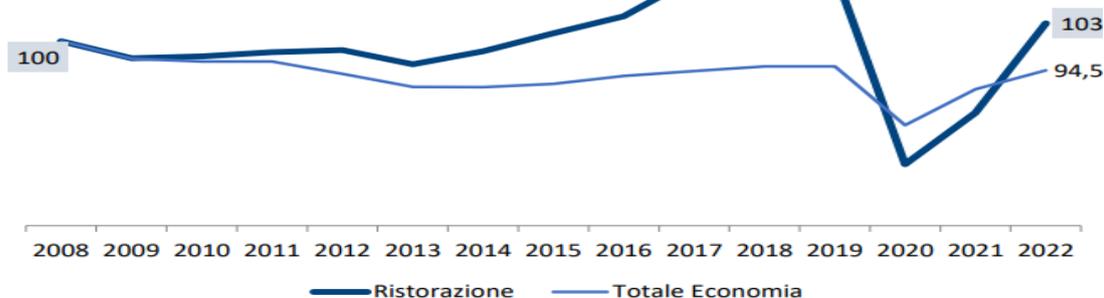


Fonte: stima Fipe su dati contabilità generale

Dal punto di vista delle ore lavorate, la ristorazione richiede un ammontare di ore superiore al resto dell'economia dato dalla necessaria continuità di fornitura del servizio in questione verso i clienti. È quindi risultata più sensibile ai fenomeni imposti di chiusura locale e nazionale. In

termini di ore lavorate, tra il 2022 e il 2008 il lavoro ha guadagnato 3 punti percentuali. Al contrario nello stesso periodo l'economia in generale ha perso poco più del 5% (Figura 4).

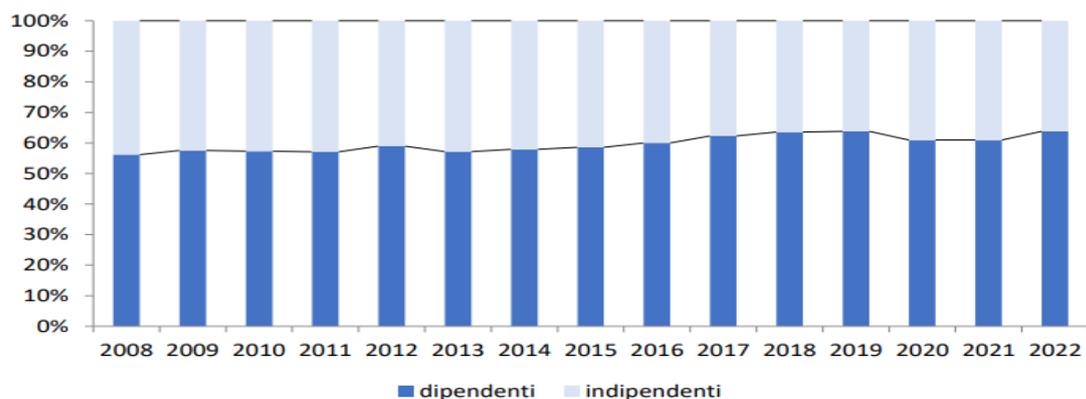
Figura 3.7: dinamica ore lavorate in unità di lavoro standard (N.I. 2008= 100)



Fonte: stima Fipe su dati contabilità generale

Analizzando gli occupati nei pubblici esercizi, è in crescita il peso del lavoro dipendente sul totale (Figura 5). Nel 2022 il lavoro indipendente vale il 36% del totale e il lavoro dipendente incide per oltre il 63%. I due anni precedenti hanno registrato una maggiore incidenza della parte indipendente.

Figura 3.8: incidenza su unità di lavoro per tipo di occupazione (%)



Fonte: stima C.S. Fipe su dati contabilità generale

3.5. Lavoratori dipendenti

I lavoratori dipendenti nei pubblici esercizi sono oltre 980 mila. Rispetto al 2019, nel 2020 e nel 2021 si è assistito ad un calo rispettivamente di 240 e 190 mila subordinati. Al momento mancano all'appello ancora 3 mila unità in rapporto al 2019 (Tabella 9).

Tabella 3.9: lavoratori dipendenti per comparto (migliaia)

comparto	2018	2019	2020	2021	2022
bar	267.259	273.870	202.117	205.952	256.962
discoteche	N.D.	5.618	2.394	1.867	3.770
mense e catering	73.006	72.375	55.992	63.076	66.194
fornitura pasti preparati	56.216	63.127	53.984	63.500	71.294
ristoranti	521.624	558.449	417.711	443.767	567.757
stabilimenti balneari	N.D.	17.310	15.439	18.358	21.076
Totale	918.105	990.749	747.637	796.520	987.053

Fonte: dati Inps

Discoteche, mense e attività di catering sono ancora lontani sia ai valori del 2018 che dell'anno successivo. Il comparto bar registra un calo del 6,3% anche dopo due anni dall'inizio dell'emergenza sanitaria. Al contrario, i dipendenti nei ristoranti sono di nuovo aumentati costantemente negli ultimi due anni, in particolare nel 2022 (123 mila dipendenti in più rispetto al 2021): il numero di dipendenti attuale supera il livello del 2019 (Tabella 10).

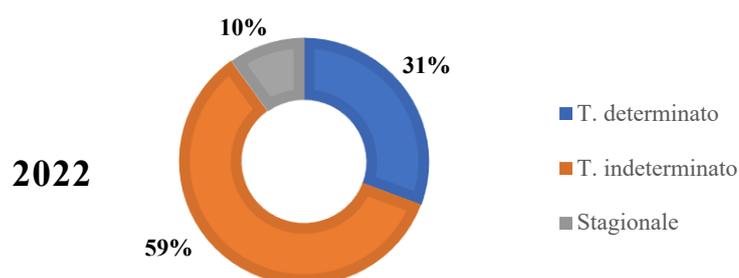
Tabella 3.10: variazione occupazione dipendente anno per anno di bar e ristoranti (migliaia-%)

		2019/2018	2020/2019	2021/2020	2022/2021	2022/2019
Bar	Var. ass.	6.611	-71.753	3.835	51.010	-16.908
	Var. %	2,5	-26,2	1,9	24,8	-6,3
Ristoranti	Var. ass.	36.825	-140.738	26.056	123.990	9.308
	Var. %	7,1	-25,2	6,2	27,9	1,8

Fonte: C.S. Fipe su dati Inps

Nei pubblici esercizi, i contratti a tempo indeterminato dominano sulle altre forme contrattuali sono 586 mila e hanno avuto il 59% di incidenza nel 2022 (Figura 8). Il 10% dei dipendenti ha sottoscritto un contratto stagionale e il 31% è stato assunto con contratto a tempo determinato.

Figura 3.9: lavoratori dipendenti per tipologia di contratto (%)



Fonte: dati Inps

Se paragonato al 2019, nel 2022 si è assistito ad una perdita del 4,7% di contratti a tempo indeterminato, il valore dei “tempo determinato” è pressoché invariato mentre si contano quasi 25 mila lavoratori stagionali in più (Tabella 11). È evidente una precarizzazione del settore che predilige sempre più valutare man mano le esigenze di personale, anche in base ai carichi di lavoro e ai maggiori costi degli altri fattori produttivi come fonti energetiche e materie prime.

Tabella 3.11: lavoratori dipendenti per tipologia di contratto (confronto 2019, 2021 e 2022)

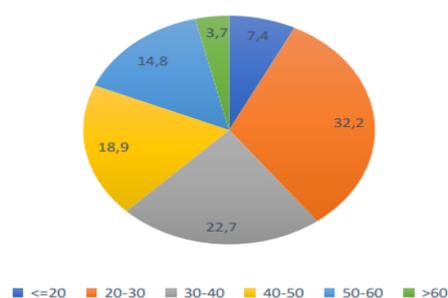
	variazione assoluta		variazione %	
	2022/2021	2022/2019	2022/2021	2022/2019
T. Determinato	92.653	1.073	44,1	0,4
Stagionale	19.591	24.419	25,0	33,2
T. Indeterminato	78.288	-29.189	15,4	-4,7
Totale	190.532	-3.697	23,9	-0,4

Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati Inps

Il superamento delle restrizioni a prevenzione del COVID-19 ha segnalato alle imprese la necessità di fornire nuovamente i servizi in modo intenso, cosa non percepita nel 2021 a causa dei timori molto insistenti riguardo alla possibilità di ulteriori chiusure, comunque verificatesi ad inizio anno, e le azioni imposte agli operatori a controllo della clientela, quindi a contrasto di un ritorno pandemico. Sono state 190 mila le unità di lavoro inserite nel 2022 in rapporto all’anno precedente.

Oltre il 62% dei dipendenti ha un’età inferiore ai 40 anni. Solo il 3,7% è ultrasessantenne (Figura 9).

Figura 3.9: lavoratori dipendenti per classi di età (media 2022, %)



Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati Inps

Gli under 30 costituiscono un'importante quota dei nuovi occupati rispetto al 2021 e sono 82.612 (Tabella 12). Le nuove assunzioni operate nel 2022 risultano essere maggiori ai livelli pre-pandemia nelle fasce under 20 e over 50; in valore assoluto incidono positivamente più di tutti i 14 mila dipendenti di età compresa tra i 50 e 60 anni, mentre l'input di lavoro è costituito da 19 mila giovani tra i 20 e i 30 anni in meno. È ipotizzabile che l'esperienza pandemica abbia allontanato i giovani dalla ristorazione, visto comunemente come opportunità temporanea e prodromica all'inserimento nel mondo del lavoro, piuttosto che strada di lungo periodo.

Tabella 3.12: lavoratori dipendenti per classi di età (confronto 22/19 e 22/21)

	variazione assoluta		variazione %	
	2022/2021	2022/2019	2022/2021	2022/2019
<=20	23.304	8.268	47,0	12,8
20-30	59.308	-19.927	22,9	-5,9
30-40	40.474	-5.121	22,0	-2,2
40-50	31.259	-7.719	20,1	-4,0
50-60	26.801	14.212	22,4	10,7
>60	9.386	6.590	31,4	20,2
Totale	190.532	-3.697	23,9	-0,4

Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati Inps

3.6. I prezzi dei servizi di ristorazione e servizi simili

L'inflazione, intesa in questo caso come l'aumento dei prezzi dei beni di consumi e servizi, ha importanti effetti sui consumi, investimenti e risparmi di famiglie ed imprese. Quando si progetta sia nel breve che nel lungo periodo è fondamentale informarsi sull'andamento dei prezzi visto che influenzano sul potere d'acquisto di ognuno di noi.

Nel secondo semestre 2021, in Italia l'aumento generalizzato dei prezzi ha avuto come componente principale le fonti energetiche, i carburanti. A livello di economia l'inflazione è stata del 1,9% nel 2021. Nei fatti le spese di luce e gas sono aumentate da ottobre 2021, rispettivamente del 29,8% e 14,4% sul trimestre giugno-agosto⁹.

I rincari non hanno accennato a fermarsi, infatti *nel primo trimestre 2022 sul primo trimestre 2021 si è registrato un aumento del 131% per il cliente domestico tipo di energia elettrica (da 20,06 a 46,03 centesimi di euro/kWh, tasse incluse) e del 94% per quello del gas naturale (da 70,66 a 137,32 centesimi di euro per metro cubo, tasse incluse)*¹⁰.

Di seguito si provvederà ad analizzare l'andamento dei prezzi dei servizi di ristorazione rispetto all'andamento generale dell'inflazione.

3.7. I prezzi complessivi del settore

I prezzi della ristorazione sono mediamente aumentati in linea con l'economia nel 2021. Non è valso lo stesso per il 2022: i prezzi del settore sono aumentati nell'anno solo del 5% rispetto ad un incremento medio di 8,1 punti percentuali annui dell'economia italiana (Figura 10). Probabilmente, gli esercenti, che hanno comunque rivisto i prezzi al rialzo, non se la sono sentita di seguire l'andamento generale per timore di allontanare la clientela, già direttamente colpiti in ogni voce di spesa per gli stessi motivi delle imprese.

Figura 3.10: variazione media annua prezzi (generale vs ristorazione, %)



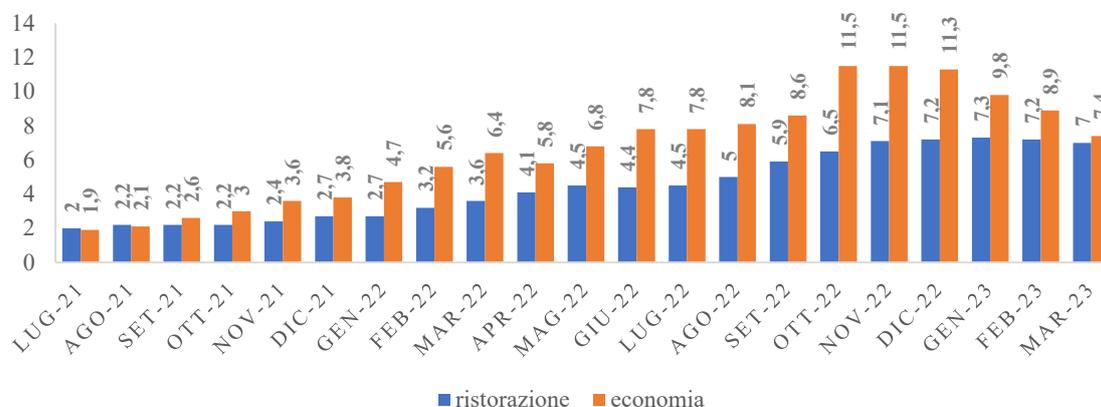
Fonte: dati Istat e Fipe

⁹ Aumenti energia: da ottobre rincari del 29,8% sulla luce e del 14,4% sul gas. Firma per dire no al caro bolletta | Altroconsumo, 2022

¹⁰ Aumenti bollette nel 2022: 131% per la luce e 95% per il gas - la Repubblica, 2022

La figura 11 sotto riportata permette di apprezzare l'evoluzione degli aumenti di prezzo da luglio 2021 fino a marzo 2023 tra le due entità.

Figura 3.11: sviluppo inflazione ristorazione e Indice Nazionale dei prezzi al consumo per la Collettività (lug21-mar23, %)



Fonte: dati Istat e Fipe

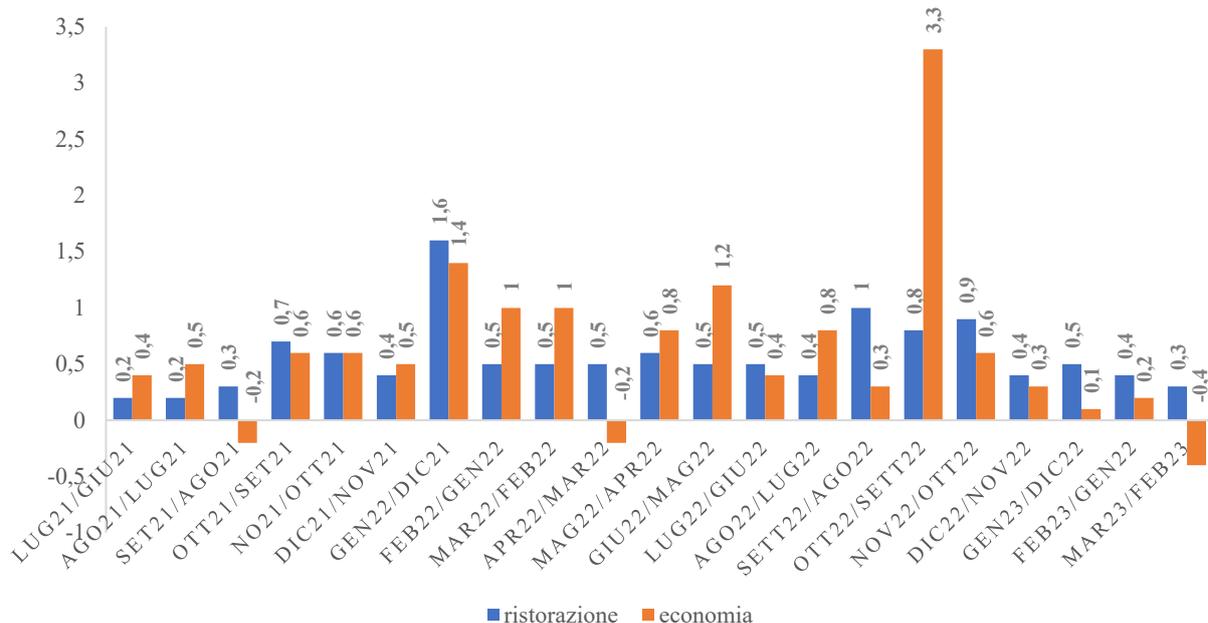
Da agosto 2021 l'indice dei prezzi al consumo si è attestato al di sopra dei 2 punti percentuali. A gennaio del nuovo anno l'inflazione dei prezzi risultava del 4,7%, a febbraio si è aggiunto quasi 1 punto percentuale. Aprile ha fatto segnare un leggero rallentamento dovuto alla minore crescita sia dei prezzi riferiti ai beni energetici (da +50,9% di marzo a +42,4%), ripartiti tra regolamentati (da +94,6% a +71,4%) e non regolamentati (da +36,4% a +31,7%)¹¹.

Ma i rincari maggiori sono individuabili nell'ultimo trimestre 2022 per cui per tutti e tre i mesi l'inflazione si è attestata in modo stabile al di sopra dell'11%, periodo in cui le attività ristorative hanno rivisto i prezzi del 7% al rialzo. Dalla Figura 10 si evince la resistenza delle imprese di ristorazione ad adeguare pienamente i prezzi alla dinamica dell'inflazione. È stato piuttosto un processo graduale e non applicato modo uniforme. Nei primi tre mesi del 2023 il confronto sintetizza l'adattamento di ristoranti e bar alla tendenza nazionale.

Considerando la variazione percentuale dei prezzi di ogni mese sul precedente (Figura 12), gli scatti nazionali con segno positivo più importanti si sono verificati nei periodi dicembre'21 – gennaio'22 (+1,4%), maggio'22 – giugno'22 (+1,2%) e settembre'22 – ottobre'22 (+3,3%).

¹¹ comunicato stampa Istat Prezzi al consumo, aprile 2022 - <https://www.istat.it/it/archivio/269924>

Figura 3.12: Variazione % inflazione su mese precedente economia vs ristorazione (lug21-mar23, %)



Fonte: dati Istat e Fipe

Se confrontiamo i due grafici, si evince che tra settembre 2021 e gennaio 2022 l'aumento dei prezzi dei servizi di ristorazione è stato più significativo rispetto ai 10 mesi successivi. Probabilmente, le prime avvisaglie dei rincari sono state accolte e riversate per una parte sui consumatori. Dopo quei mesi, è prevalso il timore di allontanare la clientela e quindi in generale si è probabilmente adottato un profilo più "furtivo". Inoltre, il periodo enunciato è in corrispondenza dell'inizio della "stagione" lavorativa invernale per cui il listino prezzi è riproposto con probabili variazioni.

L'analisi separata dei singoli comparti di attività permette di approfondirne la tendenza dei prezzi (Figura 12,13 e 14). Per quanto riguarda i prezzi dei ristoranti (ATECO 56.1) i prezzi dei servizi di Food delivery sono aumentati del 5,5% rispetto al 2020 e del 8% sul 2021, aggiudicandosi il primato di rincaro in entrambe le dimensioni temporali analizzate (Figura 13). I prodotti gastronomici sono risultati molto più sensibili agli aumenti relativi ad energia e materie prime nel 2022 (+6%) che nel 2021 (+1,2%). L'aumento dei prezzi è stato in percentuale maggiore nel 2022 anche in tutte le altre categorie: ristoranti (4,7% su 1,5%), pizzerie (5,4% su 1,1%), self-service (4,9% su 1,8%) e distributori automatici (2,8% su 1,4). Riguardo ai fast food (4,1% su 1,1%) il ricorso al rialzo dei prezzi potrebbe essere stato scongiurato da una tenuta dei volumi a livelli alti che permettono di accettare una riduzione dei margini di profitto.

Figura 3.13: variazione media annua per categorie di prodotti dei ristoranti ed economia nazionale (2022/2021-2021/2020, %)



Fonte: dati Istat e Fipe

Nei locali diversi da ristoranti e servizi collettivi i prezzi dei prodotti di gelateria e pasticceria hanno registrato le variazioni più importanti nel biennio, vale dire +1,9% e poi +5% (Figura 14).

Figura 10: variazione media annua per categorie di prodotti bar ed economia nazionale (2022/2021-2021/2020, %)

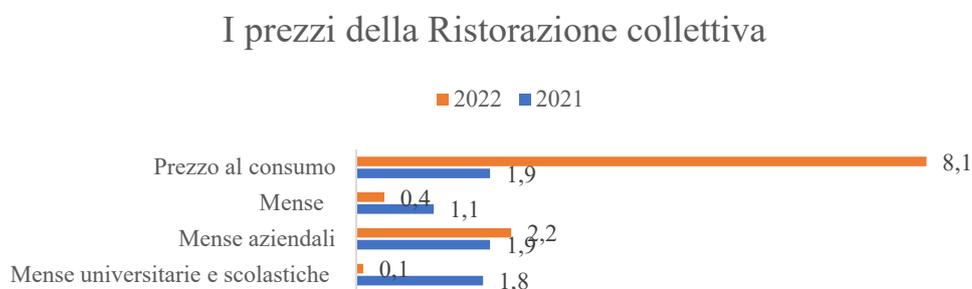


Fonte: dati Istat e Fipe

I rincari dei prodotti snack si sono attestati in line con la media dei prodotti bar (1,6% e 1,5% nel 2021; 4,4% nel 2022). Anche in questo caso, in media, i prezzi sono aumentati in percentuale nel 2022 più del doppio dei rincari applicati nel 2021.

Infine, le mense sono mostrano una variazione media dell'1,1% sul 2020 e dello 0,4% rispetto al 2022 (Figura 15).

Figura 3.15: variazione media annua per categorie di ristorazione collettiva ed economia nazionale (2022/2021-2021/2020, %)



Fonte: dati Istat e Fipe

3.8. Consumatori e consumi

Prima di tutto, è utile partire dall'osservazione di alcuni dati riguardanti i consumi delle famiglie in Italia. Nel 2018 la spesa in prodotti alimentari e bevande non alcoliche consumate in casa in è stata di 152 miliardi di euro mentre la spesa in servizi di ristorazione ha raggiunto 84 miliardi di euro, vale a dire il 35,5% dei consumi alimentari. Nel decennio 2008-2018 l'incremento è stato di 4,9 miliardi di euro (Rapporto annuale Fipe 2021, 2020). A livello di aggregato "alberghi e ristoranti" l'impatto della pandemia ha allontanato dal consumo le famiglie, decretando una riduzione reale di oltre 40 miliardi di euro nel 2020; nel 2022 il valore dei consumi in alloggi e cibo fuori casa si è attestato a 94 miliardi di euro, risultato ancora inferiore rispetto al 2019, quindi -12% (Tabella 13). Le spese relative ad acqua ed energia continuano a crescere e per ciò che riguarda le comunicazioni i consumi non hanno registrato defezioni neanche durante la pandemia.

Tabella 3.13: Consumi delle famiglie in Italia (2019-2022, miliardi)

	2019	2020	2021	2022
Ho.Re.Ca.	107,9	63,2	75,2	95,0
Abitazione, energia, gas, acqua	239,4	238,8	239,6	242,3
Comunicazioni	27,2	27,5	29,9	32,5
Tot consumi	1.058,2	938,7	984,4	1.039,0

Fonte: dati Istat

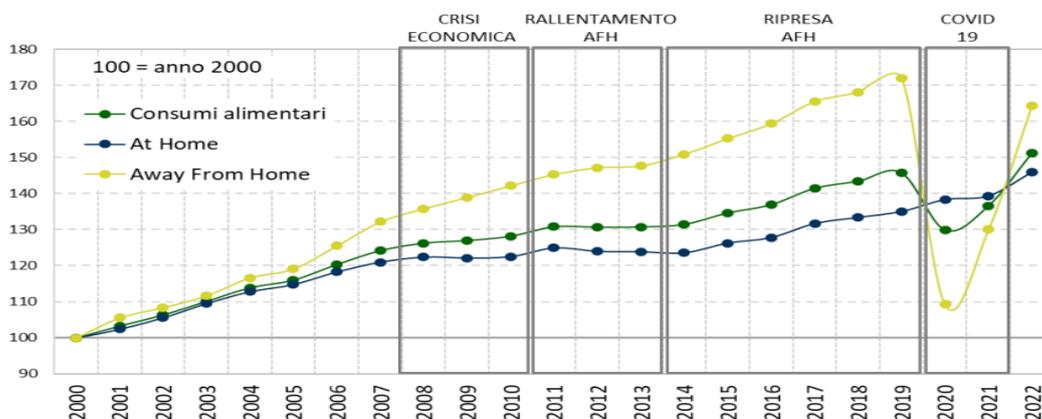
3.9. Consumi fuori casa

Nel 2022 i consumi fuori casa consistono in 82 miliardi di euro, valore che si avvicina al valore del 2019 (85,5 miliardi). Non può dirsi lo stesso della tendenza generale dei consumi (-1,7%). È possibile ravvisare due tendenze di contemporanea affermazione. In primis il rinnovato desiderio di tornare alla normalità, anzi di vivere con maggiore intensità l'aspetto sociale al di fuori dell'abitazione. In secondo, la costante avanzata del fenomeno inflattivo erode la reale disponibilità a pagare.

I consumatori si trovano quindi a bilanciare il desiderio di socialità al di fuori delle mura domestiche con l'attenzione alla spesa, conseguente alla diffusa percezione di aumento dei prezzi e minore potere di acquisto. I consumi fuori casa si confermano come un momento importante per gli italiani, non relegato tra i consumi superflui (Rapporto annuale Fipe 2022, 2023). In altre parole, la maggiore attenzione all'aspetto della spesa e del rapporto prezzo-qualità è associata ad un processo di acquisto che presenta molti più filtri rispetto al passato e alla ricerca di occasioni definibili *money-worth experience*, per cui l'unicità del momento apporta valore aggiunto sia nel presente che nei ricordi.

Rispetto alla crisi economica del 2008, il valore dei consumi fuori casa durante il biennio 2020-2021 si sono ridotti a causa della componente dei consumi *Away From Home*, fissatosi nel 2020 a 80 punti in meno rispetto al 2019 (Figura 16). Questo perché il consumo fuori casa è cresciuto oltre il 30% ogni anno dal 2000, crescita rallentata solo durante la pandemia, divenendo così più influente rispetto al consumo casalingo. La ripresa della spesa risulta nuovamente guidata dal fattore dei consumi all'esterno.

Figura 3.16: confronto tra l'andamento dei consumi in casa e fuori casa in Italia (2000-2022-valori correnti)



Fonte: elaborazione TradeLab su dati Istat

Concentrandosi sulle situazioni di consumo, nel 2019 il “fuori casa” rappresentava metà del complessivo (Tabella 14). Nel 2020 ha inciso per meno di un terzo complessivamente. Nel 2022 la spesa alimentare nelle quattro mura ha segnato +7,7% sul 2019. Dall'altra parte, il consumo all'esterno ha fatto registrare ancora un calo del 4,5% rispetto al livello pre-pandemia. Tuttavia, quest'ultima componente è in rapida crescita nel 2022 (+26,4% sul 2021).

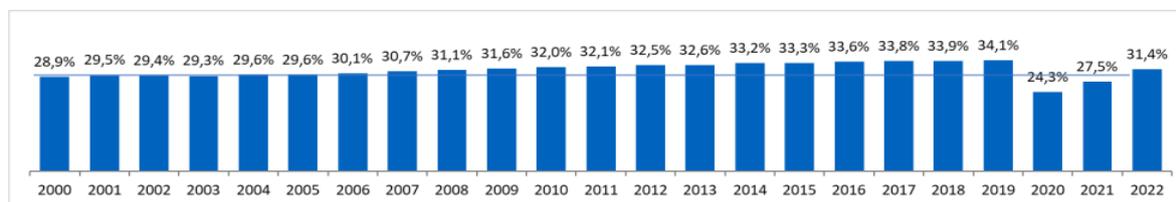
Tabella 3.11: Consumi alimentari 2022 (miliardi di euro correnti)

	2019	2020	2021	2022*	var. assoluta '22/'19	var. % '22/'19	var. assoluta '22/'21	var. % '22/'21
CONSUMI ALIMENTARI	251	224	235	260	9	3,8%	25	10,7%
In casa	165	169	170	178	13	7,7%	8	4,7%
Fuori casa	86	54	65	82	-4	-4,5%	17	26,4%

Fonte: elaborazione Fipe su dati Istat. Valori 2022 stimati da Fipe

Di seguito è invece rappresentato il trend positivo di crescita del consumo alimentare fuori casa, già segnalato in precedenza come crescente nel lungo periodo se non per il rallentamento dovuto alle misure di prevenzione del contagio (Figura 17).

Figura 3.17: quota consumi fuori casa sul totale (valori correnti)



Fonte: elaborazione TradeLab su dati Istat

La dinamica del settore della ristorazione è strettamente connessa ai flussi turistici. L'Italia è tra le mete preferite dagli stranieri quando scelgono dove passare le loro vacanze. Questa posizione privilegiata è stata riconfermata anche durante la pandemia dalla rinomata testata giornalistica britannica The Sun: in occasione dei “Sun Travel Awards 2020” l'Italia ha vinto il premio di “Miglior nazione” in termini di attrattività turistica¹². Di recente, Istituto Piepoli in collaborazione con Confcommercio-Confturismo ha rilevato le opinioni di un insieme culturalmente eterogeneo di persone che sono transitate in Italia per motivi turistici e che hanno costituito prima del COVID-19 il 42 % degli arrivi e metà della spesa straniera nel nostro paese.

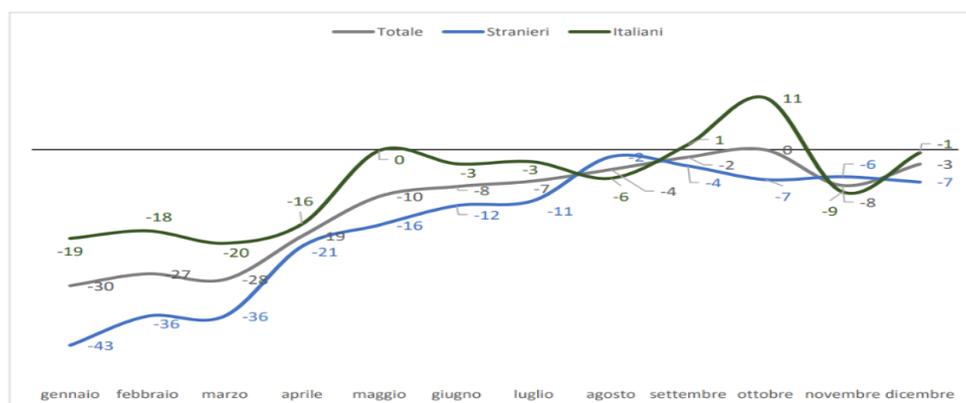
¹² Articolo su initalia.virgilio.it, 2020 - Il Sun celebra l'Italia: è la meta preferita dai turisti

I risultati hanno chiarito che 3 statunitensi su 4 e 8 brasiliani su 10 preferiscono l'Italia rispetto agli altri paesi europei come meta turistica. Sono della stessa opinione il 70% dei francesi e tedeschi intervistati così come il 65% degli inglesi¹³.

I dati raccolti da Eurostat hanno rilevato nei primi nove mesi del 2019 circa 150 milioni di presenze in meno rispetto al 2019 ovvero poco più di 400 milioni di presenze complessive. Ha inciso soprattutto il calo del turismo straniero (Rapporto ristorazione Fipe 2021, 2022).

Secondo i dati Istat l'afflusso turistico italiano ha recuperato sul 2019 ad inizio dell'estate 2022, a maggio. Ancora meglio è avvenuto a nei mesi di settembre ed ottobre, periodi in cui hanno viaggiato nel proprio paese rispettivamente l'1% e l'11% in più di italiani relativamente agli stessi mesi del 2019. I turisti stranieri hanno visitato meno il Bel paese ma da agosto 2022 le variazioni negative risultano ad una sola cifra decimale, per cui la differenza maggiore è stata rilevata ad ottobre e dicembre (7%). Nel complesso da inizio a fine anno si sono ritrovate molte presenze nella misura del 27% (Figura 18).

Figura 3.18: variazione presenze turistiche (2022/2019, %)



Fonte: elaborazione TradeLab su dati Istat

3.10. Sentiment delle imprese del settore: occupazione, fatturato e prezzi tra passato, presente e futuro

Format Research per la Federazione italiana dei pubblici esercizi interroga da diversi anni gli operatori di settore riguardo le loro prospettive, difficoltà e cerca di “fotografare” la percezione

¹³ Istituto Piepoli, 2022 - Il fascino del bel Paese

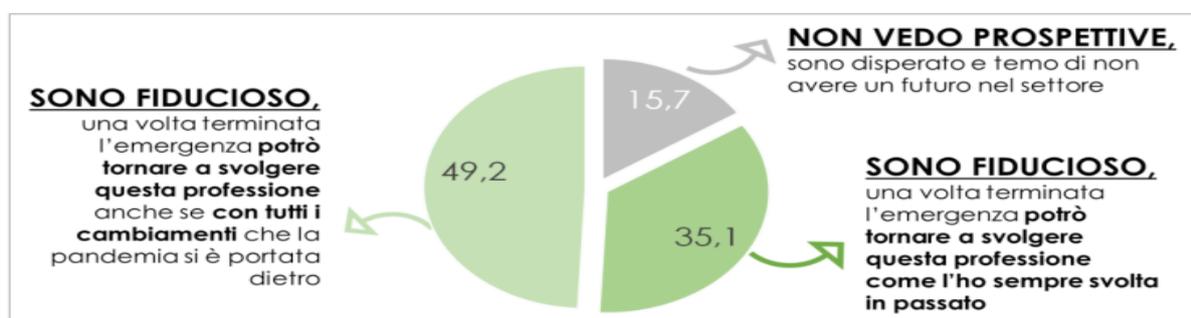
dell'andamento del mercato di chi lo vive ogni giorno. Questo tipo di indagine è risultata particolarmente interessante negli ultimi tre anni.

Per cominciare, a marzo 2021 la percezione dei danni causati dal COVID-19 è pressoché uniforme in rapporto ai risultati conseguiti nel 2019: più di 9 proprietari di ristoranti e bar su 10 hanno dichiarato di aver subito una riduzione del fatturato e 6 su 10 hanno segnalato una riduzione di oltre il 50%. Le cause sono state ravvisate soprattutto nelle restrizioni sia nazionali che internazionali consistenti tanto negli spostamenti quanto nel contingentamento degli spazi. La lotta all'infezione ha avuto ripercussioni sull'aspetto occupazionale: il 27,6% delle imprese ha dichiarato di avere perso alcuni dei propri collaboratori, osservazione composta dal 19,1% che ha dichiarato che si trattava di personale formato da tempo, l'8,4% di personale non ancora formato.

Il governo italiano ha attuate diverse manovre a sostegno delle imprese. Tuttavia, l'89,2% dei ristoratori hanno ritenuto tali misure poco o per nulla efficaci (Indagine Fipe – Format, 2021). Una bocciatura che non può non essere presa in considerazione nel momento in cui si andranno a definire le modalità di erogazione dei sostegni che verranno distribuiti con le misure previste sulla base del nuovo scostamento di bilancio previsto ad aprile 2021 (Rapporto annuale Fipe 2020, 2021).

È risultato sorprendente in modo positivo la diffusa convinzione per cui si sarebbe stata vista la luce in fondo al tunnel: più di 8 imprenditori su 10 si sono dichiarati fiduciosi sulla regolare ripresa del settore e il 49% era consapevole della necessità di incorporare i cambiamenti portati dalla pandemia (Figura 19).

Figura 3.12: fiducia sul futuro del settore

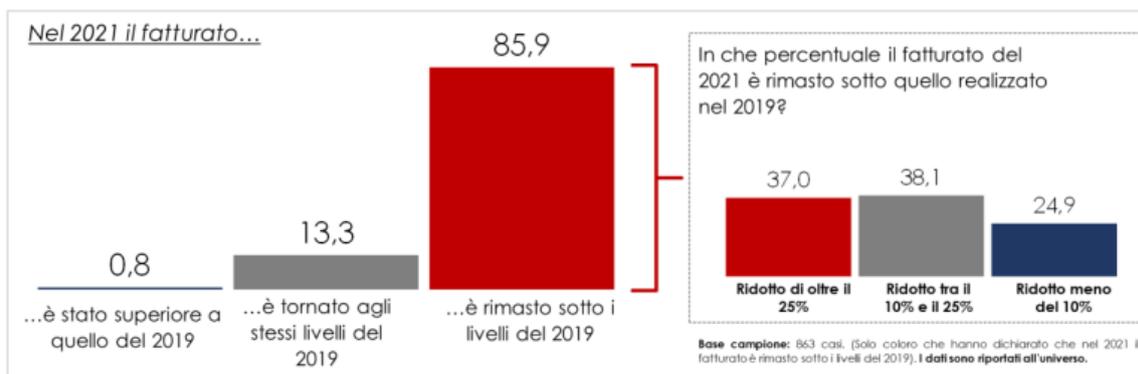


Fonte: indagine Fipe - Format, 2021

Questa condizione non sembra essersi concretizzata in termini di fatturato nel 2021 (Figura 20). A riprova di ciò l'85% dei titolari dei servizi di ristorazione interrogati hanno dichiarato che i

ricavi sono rimasti sotto a quelli del 2019, di cui oltre il 75% ha quantificato la riduzione per più del 10% del fatturato ante Covid-19. Solamente lo 0,8% del totale ha dichiarato di aver conseguito profitti relativamente superiori.

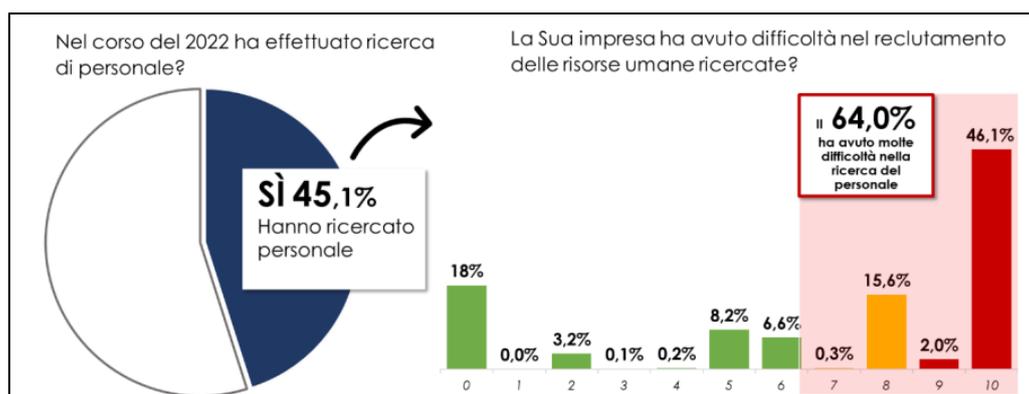
Figura 3.13: Nel 2021 il fatturato della Sua impresa è tornato ai livelli del 2019?



Fonte: indagine Fipe - Format, 2021

In merito all'occupazione gli imprenditori hanno riscontrato non poca fatica nel reperire manodopera da impiegare nei servizi offerti al pubblico (Figura 21). Solamente un imprenditore su due non ha avuto bisogno di integrare nuovi collaboratori. Al contrario, il 45,1% ha effettuato ricerca di personale, del quale la maggioranza (64%) ha avuto difficoltà nel processo di ricerca.

Figura 3.14: ricerca di personale e grado di difficoltà correlato nel 2022



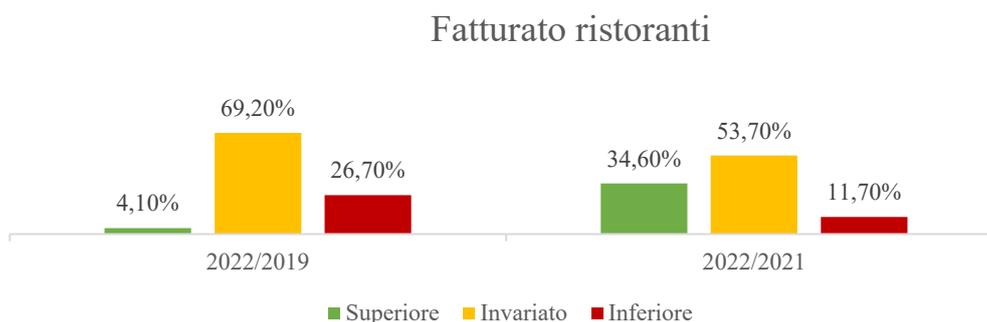
Fonte: indagine Fipe - Format, 2023

Di seguito si procede ad una breve sintesi dell'andamento del fatturato d'impresa e delle previsioni per l'anno in corso disaggregando il dato tra ristoranti e bar.

3.11. Il fatturato dei ristoranti

Gran parte dei titolari di ristoranti tradizionali e ambulanti hanno segnalato di aver almeno raggiunto nel 2022 il fatturato prodotto nel 2019; il 26,7% non ha ricavato tanto quanto l'annata pre-pandemia. Nel 2022 il 34,6% dichiara un fatturato in crescita rispetto al 2021 mentre 1 su 3 lo descrive come superiore (Figura 22).

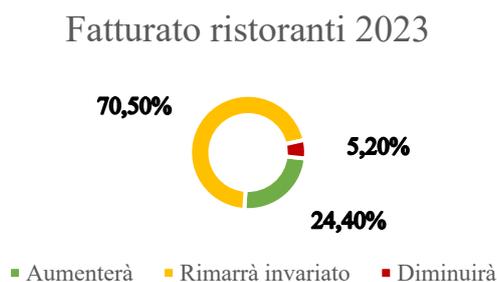
Figura 3.15: fatturato impresa (2022/2019 e 2022/2021)



Fonte: rielaborazione di indagine Fipe - Format, 2023

A proposito del 2023, il fatturato risulterà in crescita rispetto al 2022 per 1 ristoratore su 4. Solo 1 ristoratore su 20 teme un fatturato inferiore (Figura 23).

Figura 3.16: previsione fatturato impresa (2023/2022, %)



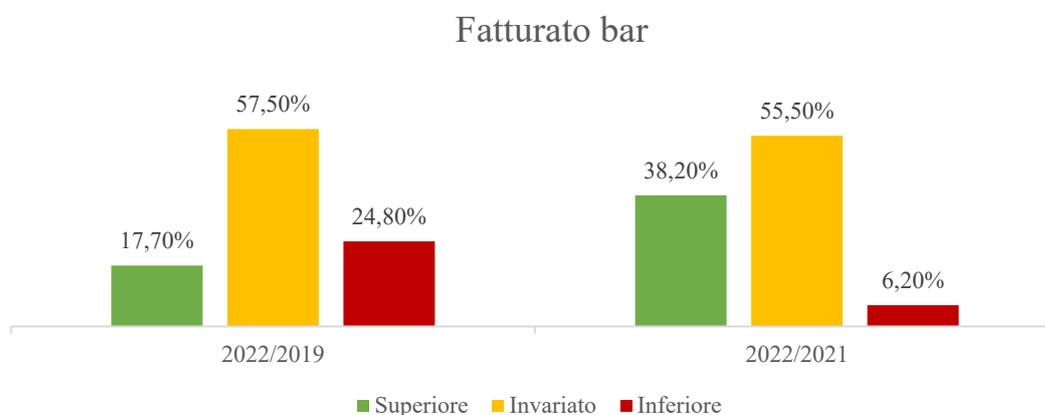
Fonte: rielaborazione di indagine Fipe - Format, 2023

3.12. Il fatturato dei bar

In merito ai bar (Figura 24), il 75,2% dei titolari ha rilevato nel 2022 un fatturato uguale (57,5%) se non superiore (17,7%) al 2019, per il 24,8%, invece, persiste un divario negativo assoluto. È

quasi unanime (93,8%) il sentimento per cui il 2022 abbia almeno eguagliato i risultati economici dell'anno precedente.

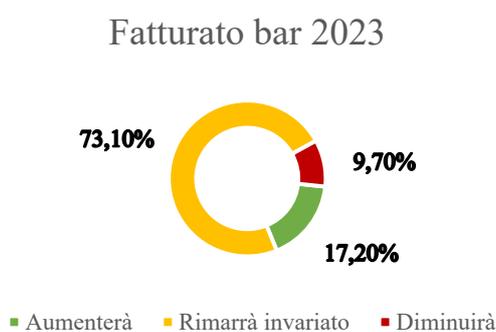
Figura 3.17: fatturato impresa (2022/2019 e 2022/2021)



Fonte: rielaborazione di indagine Fipe - Format, 2023

Le previsioni per il 2023 degli esercenti di questa tipologia di attività sembrano essere meno ottimistiche rispetto ai colleghi (Figura 25): il 9,7% dei titolari di bar pensa che i ricavi a consuntivo saranno in calo e solo il 17,2% prevede un incremento. Dall'indagine emerge che 9 su 10 indicano, almeno in termini di fatturato, il ritorno alle condizioni del 2019.

Figura 3.18: previsione fatturato impresa (2023/2022, %)



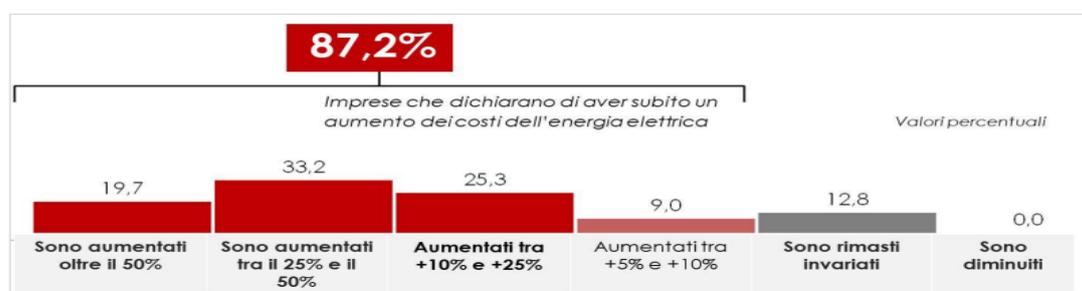
Fonte: indagine Fipe - Format, 2023

3.13. Prezzi e rincari nei pubblici esercizi

In ultima battuta è mio interesse porre attenzione sul tema dei rincari e gli effetti sui prezzi al cliente. In effetti la gestione dell'aumento del costo dei fattori produttivi deve sempre portare gli organi direttivi e decisionali a riflettere sul tema, almeno per avere un quadro chiaro in ottica dell'analisi dei risultati raggiunti e perseguibili. Format Research e Federazione Italiana Pubblici Esercizi hanno chiesto agli esercenti di esprimersi quindi sulla situazione attuale.

A proposito dei costi di risorse energetiche e carburanti, nel 2021 oltre l'87% dei pubblici esercizi dichiara di aver subito aumenti della spesa energetica: uno su tre lamenta rincari tra il 25% e il 50% e quasi il 20% denuncia rincari superiori al 50% (Rapporto annuale Fipe 2020, 2021) (Figura 26).

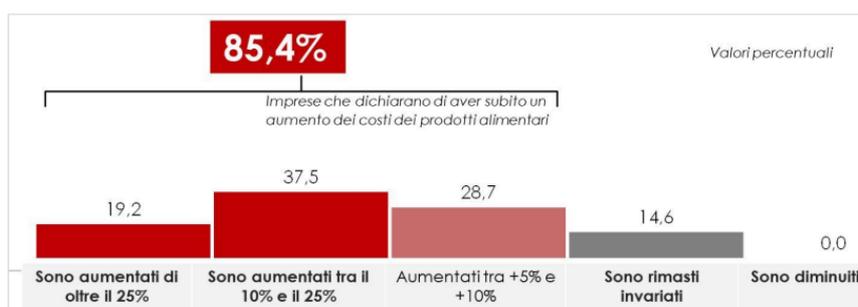
Figura 3.19: i prezzi praticati all'impresa dai suoi fornitori di luce e gas, negli ultimi 6 mesi, rispetto al semestre precedente sono:



Fonte: indagine Fipe - Format, 2021

Rimangono a zero gli esercenti che dichiarano diminuzioni di prezzo nel 2021 anche per quanto riguarda i prodotti alimentari. Sono 2 su 10 le imprese che affermano un rincaro superiore al 25% rispetto al primo semestre 2021 e il 28% denuncia un rincaro minimo (Figura 27).

Figura 3.20: i prezzi praticati all'impresa dai suoi fornitori per i prodotti alimentari, nel corso degli ultimi 6 mesi, rispetto al semestre precedente sono:



Fonte: indagine Fipe - Format, 2021

Nel 2022 poco più della metà dei ristoranti censiti ha aumentato i prezzi. Considerando tutta la categoria prevede di rivedere al rialzo per la prima volta o nuovamente il prezzo dei prodotti venduti (Figura 28).

Figura 3.21: i prezzi dei ristoranti, attuali e futuri



Fonte: indagine Fipe - Format, 2023

Nei bar il 38% è intenzionato ad aumentare i prezzi nel 2023. Quelli che li hanno aumentati già nel 2022 rappresentano il 46% del totale (Figura 29).

Figura 3.22: i prezzi dei bar, attuali e futuri



Fonte: Fipe indagine Fipe - Format, 2023

4. Aspetti manageriali dei servizi di ristorazione

4.1. Le tendenze della ristorazione

La ristorazione sta subendo stravolgimenti importanti che si prevede si consolideranno nel tempo:

- L'incremento dei prezzi al consumo sta riducendo il potere d'acquisto dei consumatori. Come già sottolineato, vi è più sempre più attenzione al portafogli quando si decide di mangiare fuori casa, il che si traduce in occasioni culinarie meno salutari e più standardizzate oppure in un'oculata scelta per cui si spende con meno frequenza ma per esperienze di alto livello, sia contenutistico (cibo) che simbolico (emozioni).
- Il rinnovato flusso turistico sta facendo ritrovare i volumi di lavoro persi nel 2020 e 2021 dal settore del cibo fuori casa in tutto il mondo.
- Vi è sempre più attenzione ad un'alimentazione sana e sostenibile. In particolare, dal 2021 al 2022 si è registrato un notevole incremento di coloro che pongono come priorità di miglioramento della propria salute l'assunzione di cibo sano, passando da un 32% a un 42% (Rapporto annuale Fipe 2022, 2023).
- Durante la pandemia i ristoratori si sono in alcuni casi reinventati pur di offrire un servizio tramite l'attività di *Food & Grocery delivery*, valida alternativa in ottica di svolgimento di servizio al cliente per la sua soddisfazione. Quindi, oltre alla consegna della pizza o del panino a casa si è affermato quel modello imprenditoriale in genere secondario per cui i prodotti non pronti vengono prenotati online e consegnati a casa. Questo settore si è ampliato molto in Italia e in Europa.
- Crescente digitalizzazione del processo produttivo, in particolare per quanto riguarda l'espletamento dei compiti tipicamente in capo al personale di sala: si pensi ai totem touchscreen per formulare l'ordinazione e personalizzarla in modo diretto, l'utilizzo di palmari per prendere le ordinazioni e inviarle in tempo reale ai reparti di produzione, l'accesso a menù digitali mediante codici *QR* o ancora la proposta di questionari alla clientela mediante pannelli posizionati in entrata ed in uscita dai locali.
- Maggiore considerazione da parte dei clienti delle incombenze sull'ambiente del tipo di servizio offerto e della struttura produttiva, elemento sempre più decisivo nelle scelte di consumo finale.

4.2. Caratteristiche del settore

La ristorazione può essere considerata uno dei principali servizi a trainare il settore turistico del nostro paese. In quanto tale, ha le seguenti caratteristiche:

- **Deperibilità:** il servizio non può essere congelato nel tempo. Vale a dire che se non viene richiesto in un dato giorno ad una data ora per un determinato posto a sedere, il servizio è perso, non può essere recuperato. Oltre alla non conservazione figurativa dell'elemento servizio, i prodotti alimentari rischiano di non essere più utilizzabili in caso di scarsa domanda o altri motivi che vedremo più avanti.
- **Inseparabilità:** prodotto, vendita e consumo nel caso dei ristoranti sono solitamente contestuali e consecutivi l'uno all'altro. In particolare, oltre al cibo il personale addetto alla sala così come ogni altra risorsa umana impiegata fa parte del servizio, ovvero del processo produttivo, finalizzato alla consegna sul posto del prodotto pronto alla consumazione. Peraltro, in alcuni casi il cliente coproduce il servizio (es. preordinazione tramite app o in loco mediante dispositivi tecnologici).
- **Variabilità:** il modo in cui è fornito il servizio al cliente può differire e dipende da chi, come e quando lo richiede. Per esempio, un consumatore abituale può ricevere più attenzioni ed essere più paziente rispetto ad uno nuovo. Inoltre, nei momenti di elevata intensità di lavoro il personale potrebbe doversi dedicare allo stesso tempo a molte ordinazioni per cui il servizio può apparire meno presidiato o addirittura imbattersi in errori e dimenticanze, nonché la qualità della fornitura dipende dall'attitudine e competenza dell'insergente designato. A livello temporale, la domanda può subire modifiche più o meno regolari a causa di: stagionalità, periodi festivi e fine settimana. Si parla quindi di prevedibilità della domanda data da questi elementi oltre che a fattori più circostanziali come: meteo, eventi eccezionali, *trend* alimentari.
- **Intangibilità:** la conoscenza tramite i cinque sensi della qualità del servizio non è acquisibile ante esperienza. In altre parole, questo genere di servizi non consente la verifica preliminare dell'esperienza che si riceverà e vivrà. Detto ciò, vi sono delle informazioni preliminari o comunque fattori che rendono pregustabile l'occasione: pubblicità, foto, test d'assaggio, recensioni e passaparola. Vi è perciò dalla parte del cliente la volontà ormai necessaria di formare aspettative verso la struttura, mediante la concretizzazione del prodotto-servizio. Può capitare che un cliente voglia organizzare una cena con altre persone; quindi, cercherà su internet i ristoranti più adatti e guarderà con attenzione le recensioni dei clienti, le foto caricate sia dall'azienda che dei

consumatori. La scelta può essere condizionata dalle esperienze vissute dagli stessi familiari, amici, colleghi. Infine, si può decidere di valutare personalmente recandosi nei vari locali avendo perciò la possibilità di osservare le modalità e competenze del personale di sala, la *location* e gli interni, il tipo di clientela frequentante e perché no provare i prodotti.

4.3. Catena servizio-cliente

La fornitura di servizi, rispetto alla sola produzione di prodotti, in generale si caratterizza per l'interazione tra produttore e cliente. Se un telefono cellulare di una certa marca posso trovarlo anche al supermercato, il servizio svolto da un'impresa è unico per modalità, condizioni e garanzie di fornitura.

Vi sono alcune questioni da porsi prima di acquisire o aprire un'attività ristorativa:

- Obiettivo d'impresa: la finalità ultima è la produzione di utile. Il lavoro è il mezzo per arrivarci, non il risultato. Sicuramente la passione per la cucina e l'esperienza nel settore sono ottimi coadiuvanti, ma non possono solo far occupare molto tempo all'imprenditore senza ottenere una redditività.
- Posizionamento e cliente obiettivo: è necessario individuare i segmenti di clientela che si vogliono attirare maggiormente (età, occasione, interessi, opinioni, stile di vita) e la loro corrispondenza con l'effettiva clientela. Per fare ciò l'impresa deve comunicare la loro idea di ristorazione e servizio, in modo tale che questa visione sia percepita correttamente dai clienti di fatto e potenziali. Si deve quindi creare la propria *Unique Selling Proposition*, cioè la capacità di attrazione della clientela focus. Questo "messaggio" particolare può essere riclassificato come identità d'impresa e si delinea nei seguenti elementi:
 - Produzione: standard, costi e convenienza
 - Servizio: formazione, fidelizzazione, competenze dello staff
 - Ambiente: location, panorama, arredi e atmosfera sociale
 - Prodotto: tecniche, caratteristiche e unicità
 - Prezzo: in rapporto con la qualità e concorrenza
- Piano d'offerta: mediante la proposizione di certi servizi si vuole fornire una determinata esperienza (festa, lavoro, lusso o intimità). L'altro aspetto riguarda il livello

gastronomico quindi la qualità, varietà, ricercatezza delle materie che compongono i piatti. In qualsiasi caso la continuità di un tipo di offerta deve essere sostenibile economicamente, quindi dal punto di vista organizzativo (competenze, attrezzature, modalità di servizio e materie prime). Vanno perciò pianificate in anticipo le azioni da compiere per la copertura di costi, investimenti e la produzione di reddito.

- Localizzazione d'impresa e concorrenza: il dove è critico in questo campo. La visibilità fisica dell'attività e la localizzazione nel tessuto socioeconomico cittadino meritano di essere studiate con oculatezza. A questo proposito, l'esistenza di clientela obiettivo e in quale misura, disponibilità allo spostamento, la presenza di altre attività e loro offerta complessiva (cosa, a che prezzo, a chi è rivolto) sono elementi utili a comprendere se il livello di domanda è tale da consentire il perseguimento economico d'impresa.
- Forma giuridica: questo non riguarda direttamente il cliente, ma deve in ogni caso essere ben approfondito anche con il supporto di esperti di settore, visto le possibili conseguenze in situazioni straordinarie che ogni forma societaria implica.

4.4. Il cliente

Il cliente occupa un posto speciale nell'idea imprenditoriale del ristoratore. Serve interessarsi sui motivi che fanno sì che il cliente si rechi presso l'attività. I motivi sono vari (svago, intimità, apparenza). Non si vuole tralasciare l'aspetto culinario, ma si va sempre più verso una domanda esperienziale per il cibo, parte-servizio incognita e pretesto al fine di soddisfare necessità non primarie.

La comprensione dei bisogni del cliente è strategicamente rilevante ma presenta due difficoltà. Primo, è sovente che il cliente "menta": maschera razionalmente i motivi sottostanti alle decisioni di consumo. Ad esempio, un consumatore in realtà pienamente soddisfatto potrebbe comunque cercare di farsi applicare uno sconto, confondendo così l'idea di esperienza vissuta formatasi nella mente dell'imprenditore. Secondo, di norma non si conoscono tutti i locali, le offerte, le opinioni. Il processo di scelta è imperfetto.

Nonostante si conosca il valore della propria offerta, la valutazione dell'acquirente è pur sempre soggettiva e calibrata su esperienze pregresse, interessi, abitudini e sensibilità personali. Sussiste in molti casi una mancata corrispondenza tra il valore offerto e la percezione del cliente.

Per questo è centrale l'aspetto emotivo e la polisensorialità quando si approccia e si serve un cliente. I piatti devono poter essere vissuti con tutti e cinque i sensi, mezzi critici per coinvolgere emotivamente la persona servita. Quindi le informazioni di una pietanza possono, e dovrebbero, essere veicolate attraverso il trigger di emozioni. Se tali impressioni sono positive, lo saranno anche gli aggettivi e parole comunicate a famigliari e conoscenti, per non pensare degli "sconosciuti" internauti a cui ci si esprime tramite recensioni.

I fattori che influenzano la percezione del servizio sono:

- La presentazione del cibo: il cliente, leggendo il menù si costruisce una determinata immagine del piatto in base alla sua esperienza e a ciò che viene scritto, che comparerà con le caratteristiche della pietanza come i colori, la temperatura, la forma, i suoni, il piatto e l'ergonomia (es. se ordino un filetto in genera ci si aspetta che venga consegnato un coltello apposito)
- L'ambiente circostante: arredi, climatizzazione, illuminazione, comfort, sonorità sono gli elementi fisici. Dal punto di vista sociale ci si riferisce all'accoglienza e l'atteggiamento del personale e degli altri commensali. Anche il corredo al tavolo e l'igiene di sala e bagni contano
- Status della persona: le condizioni di salute e lo stato d'animo ricadono sulle capacità di vivere l'uscita al ristorante in un modo piuttosto che in un altro, che prescinde da meriti o demeriti del personale, comunque chiamato a interpretarne i lineamenti e prevederne le ricadute possibili. I comportamenti del consumatore spesso comunicano le loro aspettative sviluppate secondo lo stile di vita, la posizione sociale, il livello scolastico, etc....

Un concetto importante è la fidelizzazione della clientela. Questo processo deve partire prima di tutto dalla volontà di far vivere al consumatore un "viaggio" anche se solo per qualche minuto o ora. È importante capire che questo fenomeno non si incentiva solo con uno sconto a fine pasto. In altre parole, è utile identificare i punti di contatto tra cliente e l'interesse del servizio (dalla chiamata per prenotare alla soddisfazione di richieste non ordinarie, come una borsa del ghiaccio o cerotti per un infortunio). L'unicità e la qualità del proprio servizio va comunicata in ogni occasione di contatto con il cliente partendo dal sito internet, per passare alla pulizia della sala, per finire con l'insegna all'esterno.

Per chiudere le riflessioni sulla figura del cliente, vanno evidenziati alcuni cambiamenti che sono in corso. Prima di tutto, i consumatori “ancestrali” dell’età moderna stanno invecchiando, facendo spazio a generazioni più tecnologiche.

A questo proposito, la nuova tipizzazione risulta maggiormente informata e competente, oltre che più soggetta ad eventuali comunicazioni pubblicitarie: è possibile confrontare prezzi, leggere i pareri altrui per individuare la soluzione migliore in termini di soddisfazione dei bisogni e rapporto qualità-prezzo.

In terza battuta, la crescente necessità di ascolto che viene espressa dalla domanda in generale in ogni settore, stanca inoltre dei vecchi modelli di pubblicità concepiti solo come strumenti ingannevoli di marketing promozionale, in quanto ci si è abituati al fatto che ciò che facevano vedere non corrispondeva mai alla realtà.

Da ciò scaturisce anche un alto grado di intermediazione e imprevedibilità, unito all’uso, non raro, della lamentela e dell’espressione dell’insoddisfazione, della delusione verso un servizio considerato non all’altezza.

4.5. Gestione della domanda

La variabilità della domanda implica la gestione di essa. Dal punto di vista qualitativo, si parla di incostanza nel caso in cui le richieste del cliente non sono previste dal servizio o comunque non corrispondono alle opzioni offerte. Nella pratica, succede che vi sia un cliente celiaco o che preferisca uno spaghetti piccante, dicesi all’arrabbiata, piuttosto che le pietanze inserite nel menù. In merito a queste situazioni l’adattabilità dell’esercizio alle richieste ha funzione critica nella creazione di un giudizio sull’esperienza. Quando le situazioni si ripresentano, sarebbe meglio prevederle e segnalarle in tempo. Sta di fatto che nella ristorazione è richiesta ampia flessibilità agli esercenti e ai lavoratori.

Come già detto, il compito non si esaurisce alla consegna del piatto. Ascoltare il cliente non significa solo porre attenzione a elogi e belle parole. Le lamentele mettono spesso in evidenza potenziali fattori di rischio per l’impresa. Ribadendo la centralità del monitoraggio della soddisfazione, le lamentele sono i feedback maggiormente redditizi perché spesso permettono di individuare problemi, mancanze, carenze generatrici di insoddisfazione. Il miglioramento sia umano che imprenditoriale inizia dall’ammissione degli errori, indice di professionalità e cura

per il servizio fornito. Per ogni lamentela è importante investire tempo e risorse per capire il nocciolo della questione e prefigurarsi delle soluzioni nel breve e nel lungo periodo.

La risposta ad un parere negativo o ad una richiesta di aiuto deve quindi essere ragionata e discussa. La lamentela è redditizia quando le azioni attuate risolvono la situazione causante: il cliente ne esce soddisfatto e potrà riportare quanto successo ad altre persone in maniera positiva, avendo testato disponibilità e professionalità del personale. Al meglio, si fidelizza il cliente che ritornerà con altri conoscenti. Responsabilità, autorità, rapidità di risoluzione e comprensione delle cause di insoddisfazione sono qualità importanti e concorrono alla formazione del giudizio.

Dal punto di vista quantitativo, ci sono periodi in cui la domanda è alta e periodi di bassa domanda. La gestione dell'attività in caso di scarsa domanda deve comunque essere incentrata sulla redditività. Si può ridurre il menù, perciò riducendo le spese per alcune materie e i quindi ridurre le ore di lavoro dedicate alla loro manipolazione. Sono ravvisabili altri comportamenti di medio periodo come: l'incentivazione di riposi compensativi, la manutenzione di impianti e attrezzature, riduzione dell'orario di apertura e del personale, svolgimento di corsi di formazione.

Riguardo all'aspetto gestionale, la domanda è in parte prevedibile grazie alle prenotazioni ricevute. In periodi intensi vi sarà un numero maggiore di posti riservati, il che limita la possibilità di accogliere i passanti senza prenotazione. Se la domanda è alta o addirittura eccede i posti disponibili, è necessario attuare politiche chiare di fruizione del servizio. Innanzitutto, il cliente in attesa devono essere esposti i motivi e deve essere rassicurato sulla reale possibilità di accomodarsi entro il tempo da lui desiderato. In particolare, è bene che venga comunicato il tempo di attesa stimato. Entra in gioco l'onesta intellettuale degli addetti, ma soprattutto un'analisi realistica, seppur fatta in un momento di concitazione, dell'attesa prevista. Di conseguenza, si può proporre al potenziale cliente di occupare il tempo in altri modi all'interno dell'attività (es. aperitivo). Equità e razionalità nell'assegnazione dei posti incidono sulla qualità percepita sia dai commensali che dai clienti in attesa. Al contrario, stime non ragionate e disinteressamento per la "coda" d'attesa causano insoddisfazione e delusione prima di essere stati serviti, incidendo così sul giudizio finale.

4.6. Iter del prodotto alimentare e controllo dei costi

La gestione dei costi della cucina di un ristorante ha importanza strategica in quanto è il fulcro dell'attività e comporta la maggior parte dei costi. L'oggetto del controllo è il ciclo dei prodotti alimentari che può essere suddiviso in cinque tappe:

- 1) **Acquisto:** il costo delle materie prime incide fortemente sulla fissazione dei prezzi di vendita, nonché sulla sostenibilità economica dell'attività. In questa fase bisogna tenere conto del rapporto con i fornitori, dei tempi di consegna e il fabbisogno giornaliero in base alle previsioni di lavoro. Prima di tutto è imprescindibile conoscere e testare in anticipo i fornitori, stabilire alcuni standard a livello frequenza e puntualità, comunicazione, igiene, termini di pagamento e qualità dei prodotti acquistati. Riguardo alle previsioni di lavoro, la market list va redatta giorno per giorno tenendo conto delle prenotazioni, eventi speciali e tempistiche di lavorazione dei prodotti. Analizzare i dati storici dell'attività è di grande supporto.
- 2) **Ricevimento:** è bene controllare con cura che i prodotti consegnati corrispondano in tutto e per tutto a quanto richiesto durante la comunicazione dell'ordine. Tenere conto di puntualità, deterioramento della merce e comunicazione tempestiva di variazione dei prezzi.
- 3) **Stoccaggio e magazzino:** la merce va disposta secondo le necessità produttive. È importante conoscere le modalità corrette di conservazione delle singole merci, in caso contrario l'attività subirà un costo non recuperabile e un mancato guadagno per incuria. Per contrastare i rischi derivanti dallo stoccaggio, è utile redigere una lista dello stock, su cui verranno riportate data, quantità e scadenza al momento dell'acquisto. Va quindi attenzionata la rotazione delle merci.
- 4) **Produzione:** il successo dell'attività risiede in questa fase. Uniformità dei metodi e unicità di visione del personale di cucina concorrono all'elaborazione di un'offerta culinaria alla loro portata e coerente con i valori del locale.
- 5) **Vendita e incasso:** il servizio e i prezzi comunicano l'identità d'impresa e le strategie adottate. Il personale di sala deve essere formato sui prodotti che serve ai tavoli, capacità di empatizzare con il cliente e saper tradurre in prodotto le sue richieste, nei limiti delle possibilità produttive. I camerieri accolgono, prendono l'ordinazione e consigliano il cliente, servono bevande e piatti al tavolo ed infine presentano il conto. Se il personale è fidelizzato, attraverso una giusta remunerazione, sufficiente tempo libero e delega di responsabilità, l'imprenditore spenderà meno in ricerca e formazione di nuovo

personale. Inoltre, al commensale è garantita la continuità qualitativa del servizio, che comunica a sua volta stabilità ed efficienza dell'attività. Il momento dell'incasso permette la raccolta di risorse per far fronte a spese e investimenti, ma la produzione di utili. Per questo è importante chiarire le politiche di sconto, così come porre attenzione alla corretta trascrizione degli ordini e calcolo del conto.

4.7. Il food cost e la determinazione dei prezzi

La voce principale di costo è il food cost e rappresenta la quota parte dei ricavi destinata alla copertura dei costi delle materie prime. Può essere visto come l'incidenza del costo delle materie prime fissato in percentuale rispetto al prezzo di vendita. Non è solo un dato passivo, anzi è un indice che "racconta" la gestione della cucina e del processo produttivo. In altre parole, esprime l'abilità dello Chef nella gestione di una cucina. Pragmaticamente, si tratta di definire il reale costo del piatto.

Per il calcolo del costo della materia prima, così come per praticità preparativa, bisogna ricordarsi che, quando si ha a che fare con i prodotti alimentari, questi vengono lavorati e trasformati in modo tale da rientrare nella composizione dei piatti. Vale a dire che la quantità acquistata subirà delle riduzioni di peso, sia in funzione del tipo di lavorazione che della quantità di materia non utilizzabile ai fini della creazione del piatto, ovvero lo scarto. Le nozioni di peso netto, peso lordo e scarto sono basilari per far funzionare correttamente l'intero processo produttivo.

Oltre alla fissazione dei valori sopracitati per ogni merce, è usuale redigere delle ricette o schede-piatto. Queste servono a descrivere il piatto per quanto riguarda i prodotti utilizzati, la porzionatura, gli step, il tempo di preparazione e le modalità di presentazione e servizio. Grazie a questi elementi oggettivi è possibile assegnare un costo specifico alla pietanza preparata. Sono definibili tre tipi di costo del cibo:

- Food cost preventivo o accettabile: è l'incidenza che viene assegnata ai fini della fissazione del prezzo ed è quindi il livello che ci si aspetta di mantenere.
- Food cost potenziale o minimo: è il tenore ottimale, dipende dallo storico delle vendite e dei prezzi di acquisto della materia.
- Food cost attuale o effettivo: è la percentuale rilevata in un lasso di tempo, serve a verificare l'andamento dell'attività e le capacità di gestione del personale di cucina.

In tutti e tre i casi il valore deve considerare o essere epurato dal costo del cibo riferito al personale.

Il food cost, insieme ai costi di produzione (personale e fonti energetiche) incide sulla fissazione dei prezzi. Il prezzo esprime il valore dello scambio che il cliente accetta di sopportare per ottenere la fornitura del servizio. È molto importante presidiare con cura la determinazione dei prezzi in quanto:

- incide sul consumatore;
- determina i ricavi e potenzialmente anche profitti;
- deve essere coerente con l'identità del locale, quindi aderire alle caratteristiche della clientela target;
- è preso in considerazione per valutare la qualità del servizio;
- consente di paragonare le diverse attività.

Vanno esplicitate alcune considerazioni sul prezzo nella ristorazione:

- la competizione nei prezzi tra ristoranti è molto rischiosa in quanto potrebbe creare situazioni da cui è difficile allontanarsi;
- è particolarmente rilevante in caso di omogeneità dei prodotti offerti nel mercato di competenza;
- non è considerato solo il valore dei piatti ma anche la tipologia del servizio, l'ambiente e il tipo di occasione prefigurata;
- la decisione di consumo è influenzata in minima parte dal prezzo.

Il prezzo dipende dagli obiettivi d'impresa, dalla percezione della clientela, l'entità della domanda, la concorrenza, i costi, la fase del ciclo di vita in cui si trova il ristorante sono i fattori fondamentali da considerare nel momento della determinazione dei prezzi.

A titolo non esaustivo, vengono proposte le metodologie più diffuse:

- Fattore 100: si ipotizza una percentuale da attribuire al food cost della pietanza, a discrezione del decisore. Conosciuti i costi relativi alle materie prime, il prezzo è determinato nel seguente modo:

$$\text{Prezzo} = \text{costo materie prime in } \text{€} \times \frac{100}{\% \text{ food cost scelta}}$$

Ad esempio, se le materie prime costano 5 € si decide che il food cost deve pesare per il 30% sul prezzo, il prezzo ottenuto è 16,70 €. Questo metodo è comodo ma non

“restituisce” certezza in quanto non viene misurato effettivamente il costo e il grado di copertura dei costi.

- Costo primo: oltre alle materie prime viene considerato il costo della manodopera diretta. Ad esemplificazione, assegnando al costo primo un’incidenza del 45 % sul prezzo, di cui il 30 % relativo a materie prime ed il 15 % alla manodopera diretta, il fattore da moltiplicare al costo è così determinato:

$$\mathbf{Fattore} = \frac{\mathbf{100}}{\mathbf{45}} = \mathbf{2,22}$$

Il prezzo è quindi ottenuto nel modo seguente:

$$\mathbf{Prezzo} = \mathbf{costo\ primo\ in\ €} \times \frac{\mathbf{100}}{\mathbf{costo\ primo\ \%}}$$

Secondo i dati dell’esempio, se il costo delle materie prime è di 4 € e la manodopera costa 2 €, il prezzo che ne risulta è 13,32 €.

- Ricarico/ Mark-up: al fine di fissare i prezzi, ai costi diretti viene aggiunta una parte degli stessi in valore percentuale:

$$\mathbf{Prezzo} = \mathbf{costi\ diretti} + \mathbf{markup\ \%} = \mathbf{costi\ diretti} \times (\mathbf{1} + \mathbf{markup})$$

Un ricarico del 40 % di costi diretti valorizzati a 6 € porta al prezzo di 8,40 €.

- Full cost pricing: vengono considerati tutti i costi sostenuti dall’attività e vi si aggiunge la percentuale di utile prevista:

$$\mathbf{Prezzo} = \mathbf{costo\ pieno} + \mathbf{utile\ \%} = \mathbf{costo\ pieno} \times (\mathbf{1} + \mathbf{utile})$$

- Texas Restaurant Association: il nome di tale metodo richiama la lega statunitense che lo ha elaborato. Si basa sulla capacità di raccolte di molte informazioni riguardo i costi della manodopera diretta, il profitto percentuale desiderato, il costo delle materie prime e i valori assoluti e percentuali delle altre voci di costo. Permette di assegnare aspettative di profitto e di costi differenti alle diverse categorie di piatti. Il prezzo è formulato come di seguito:

$$\mathbf{Prezzo} = \frac{\mathbf{costo\ materie\ prime}}{\mathbf{100} - \mathbf{manodopera\ diretta\ \%} - \mathbf{altri\ costi\ \%} - \mathbf{profitto\ \%}}$$

4.8. Il menù e la gestione dell'offerta

Il menù è funzionale alla buona o cattiva riuscita del ristorante e viene valutato sia per la proposta gastronomica che comunica, sia per l'estetica e la chiarezza. In particolare, durante la stesura del listino, va tenuto conto che deve emozionare il cliente, stimolarne l'appetito e orientarlo. Inoltre, le spiegazioni devono essere sintetiche, chiare ed esaustive: bisogna descrivere per vendere, non per fare arte. Il menu è importante anche per l'organizzazione interna, quindi dovrebbe facilitare ed ottimizzare il processo produttivo e di fornitura del servizio. Tramite il menu e i piatti inseriti, si possono ottenere informazioni sull'identità culinaria e sociale del locale. Dal punto di vista estetico i colori, i numeri, i materiali, il layout di pagina possono far percepire al cliente maggiore o minore valore dell'esperienza vissuta.

Il menù Engineering riguarda l'analisi, la proposta e la gestione delle pietanze inserite nel menù. I piatti possono essere valutati secondo tre criteri:

- Food cost
- Margine di contribuzione
- Popolarità

Questi tre criteri generano tre metodi di analisi dei piatti e delle relative vendite. Si tratta dei metodi di Kasavana-Smith, Miller e Pavesic. Ognuno prende in considerazione due dei tre criteri sopraesposti. I piatti vengono posizionati lungo un'asse verticale ed orizzontale, da cui si possono ricavare facilmente informazioni.

Il primo metodo analizza le pietanze in base alla loro popolarità e contributo al profitto. È consigliato in caso di ristoranti di medio-alto livello che hanno un numero ristretto di coperti. Il secondo considera la popolarità e l'incidenza dei costi delle materie prime sul venduto. È utile a fare valutazioni in ottica di ottimizzazione e riduzione degli sprechi. Il terzo prevede l'analisi del menù in base al food cost e al margine di contribuzione prodotto. Ci restituisce informazioni riguardanti la capacità di copertura dei costi fissi.

Conclusioni

La fissazione e gestione dei prezzi è un'attività cruciale in ogni impresa perché implica non solo il controllo dei prodotti che vengono venduti, ma anche delle materie prime e fattori che vengono immessi nel processo produttivo, per non dimenticare conoscenze e competenze interne all'impresa o fornite dall'esterno. Ciò va ancora più considerato nel caso di un ristorante o di un bar. Controllare gli sprechi, o meglio riutilizzare gli scarti, tenere registri scritti riguardo a merci in entrata, uscita, in scadenza, così come l'ottimizzazione dell'assegnazione delle mansioni sono tutti passaggi fondamentali. Un controllo economico finanziario preciso, automatizzato e semplificato permette di fissare prezzi corretti in grado di produrre entrate funzionali al proseguimento e miglioramento dell'attività ristorativa. Purtroppo, per esperienza, questo settore richiede molto tempo al giorno, soprattutto a chi ama fare bene il proprio lavoro e vede nell'innovazione e apertura mentale uno stimolo importante. Tuttavia il progresso tecnologico non cessa la sua diffusione per quanto riguarda le prenotazioni, la tenuta contabile e addirittura il servizio al tavolo.

Il valore numerico di ristoranti e attività di ristorazione mobile è dato ancora in calo rispetto al livello pre-pandemia, mentre per i bar si è registrato un aumento alla fine dei tre anni appena trascorsi. In generale, la pandemia prima e la crisi energetica congiuntamente alle tensioni politico-militari ad Est, hanno consentito solo un parziale ritorno alla normalità. Infatti, addirittura un esercente su quattro ha dichiarato che a tre anni dall'inizio della pandemia il fatturato risulta peggiorato. Persistono difficoltà nel reperimento di personale e si è assistito alla diminuzione dell'impatto degli under 30. Il fenomeno inflattivo che ha fortemente interessato sia le fonti energetiche che i prodotti alimentari si è abbattuto due volte sulle attività della ristorazione: i consumatori risultano impoveriti dalla diminuzione del potere d'acquisto causato dall'aumento dei costi; gli esercenti si sono trovati e sono alcune volte obbligati a rivedere il libro paga ripiegando a materie prime qualitativamente inferiori o a non assumere il personale necessario per il mantenimento dello standard normale di servizio, andando incontro a possibili ripercussioni in termini di disponibilità, capacità produttiva e reputazione. Se i prezzi in questo campo non sono facilmente modificabili al rialzo, i costi da affrontare sono impennati: luce, benzina, pomodori, latte, verdura, etc...

Per concludere, risulterebbe interessante procedere alla raccolta di dati a livello regionale riguardo al reale peso economico che le attività di categoria stanno affrontando, così come

possono essere indagati i metodi effettivamente utilizzati per determinare il prezzo finale dei prodotti.

Bibliografia e sitografia

AA. VV., 2011 – “Compendio di legislazione del turismo e cenni alle aziende della ristorazione” – Edizioni Giuridiche Simone.

Bowen J.T., Kotler P., Makens J.C. Baloglu S., 2018 – “Marketing del turismo”.

Codice civile, art. 2082 (1942) (Italia).

Decreto Ministeriale 22 luglio 1977 – “Determinazione dei Criteri per la Classificazione degli Esercizi Pubblici”.

Federazione Italiana Pubblici Esercizi, rapporti annuali Ristorazione 2019, 2020, 2021 e 2022.

Fassnacht M., Simon H. e Zatta D., 2013 – “Price Management 1. Strategia, analisi e determinazione del prezzo”.

Fierro G., 2006 – “Food & Beverage Management. Strumenti per una corretta gestione del settore ristorativo”.

Giannessi., 1961 – “Interpretazione del concetto di azienda pubblica”.

Guidi P., 2020 – C’era una volta un ristoratore. Organizzazione, gestione e food cost per il successo di un ristorante”.

Helson H., 1964 - “Adaption Level Theory”.

Kasanava M. L., Smith D.I., 1982 – “Menu Engineering: A practical Guide in Menu Analysis”, Hospitality Publications Inc.

Kotler P. et al., sedicesima edizione 2022 – “Marketing Management” – capitolo 11 “Gestire strategie e politiche di prezzo”.

Legge del 25 agosto 1991, n.287 - “Aggiornamento della normativa sull’insediamento e sull’attività dei pubblici esercizi”.

Luise F., 2014 – “Food cost. Calcolare in cucina”.

McCarthy, E. J., 1960 - “Basic Marketing. A managerial approach”.

Parducci A., 1995 – “Happyness, Pleasure, and Judgement: The Contextual Theory and Its Application”.

Pavesic D.V., 1998 – “Fundamental Principles of Restaurant Cost Control”, Prentice Hall.

Pereira D., 2022 – “Pricing Strategies & Tactics”.

Pindyck R. e Rubinfeld D., 2009 – “Microeconomia”.

Sherif M., Hovland C.I., 1961 – “Social Judgement: Assimilations and Contrast Effects in Communication and Attitude Change”.

Volkman J., 1951 – “Scales of Judgement and Their Implications for Social Psychology”.

Le attività di ristorazione: Le diverse tipologie di ristorazione

Ticketmaster: <https://it.wikipedia.org/wiki/Ticketmaster>

Articolo su www.giacomomaragna.it riguardo Ikea e la politica di prezzi bassi - Perché IKEA è così economico? | Modello di Business IKEA

Pagina Istat dedicata alla presentazione della classificazione Ateco, aggiornamenti e curiosità - Classificazione delle attività economiche Ateco

Articolo su www.ilsole24ore.com - Unesco e agrifood, Italia prima al mondo nell'alimentare. Il Governo: difendere la Dieta mediterranea

Articolo su www.reportergourmet.com - La cucina italiana è la migliore al mondo: prima in classifica per Taste Atlas

Articolo su www.altroconsumo.it - Aumenti energia: da ottobre rincari del 29,8% sulla luce e del 14,4% sul gas. Firma per dire no al caro bolletta | Altroconsumo

Articolo su www.repubblica.it - Aumenti bollette nel 2022: 131% per la luce e 95% per il gas - la Repubblica

Comunicato stampa Istat prezzi al consumo aprile 2022 - <https://www.istat.it/it/archivio/269924>

Articolo su initalia.virgilio.it - Il Sun celebra l'Italia: è la meta preferita dai turisti

Indagine realizzata da Istituto Piepoli per Confturismo pubblicata su www.istitutopiepoli.it - Il fascino del bel Paese

Ringraziamenti

Innanzitutto, vorrei ringraziare con tutto il cuore mia madre Tiziana, mia sorella Serena, papà Roberto e il mio carissimo nonno Eraldo per avermi incoraggiato ad iniziare e proseguire fino alla fine questo percorso universitario, così come hanno fatto in ogni cosa che desidero nella mia vita.

Un altro immenso ringraziamento va alle persone con cui ho lavorato/lavoro al Rifugio Monte Bianco: Carmen, Mery, Anna, Francesca, Giada, Beatrice, Alex, Giacomino, Marco, Momo, Alessandro, Mimmo, Andrea. Vi siete impegnati tanto a sopportarmi, ma non vi libererete facilmente di me! Mi fate sentire parte di una famiglia: come tutte le famiglie ci sono momenti belli e momenti meno belli, ma ogni giorno passato con voi non andrà mai dimenticato. Vi considero tanti “allenatori” che mi preparano continuamente all’esame più importante: la vita.

Voglio inoltre ringraziare tutti i miei amici e conoscenti, in particolare David, Omar, Mala, Fabio. Anche se ognuno si sta costruendo la propria vita e sta cercando la propria strada, stare con voi è sempre un piacere di cui faccio fatica starne a meno.

Ringrazio Borney Legnami e la famiglia Bionaz per l’accoglienza e l’esperienza vissuta. Mi avete fatto sentire a casa.

Un sentito ringraziamento al professor Alderighi Marco per la lucidità, chiarezza e schiettezza propostami, così come l’ampia libertà di progettazione del lavoro di tesi che mi è stata concessa.