

## Cantino V. “L’economia delle imprese della ristorazione collettiva”, 1994

Paolo Biancone\*, Silvana Secinaro†

Sommario: 1. Introduzione – 2. Il contributo e l’eredità scientifici – 3. Un ricordo personale - Bibliografia.

### Abstract

Paolo Biancone e Silvana Secinaro presentano la prima monografia di Valter Cantino, dedicata a “L’economia delle imprese della ristorazione collettiva” e pubblicata nel 1994 dall’Editore Giuffrè. Vengono sottolineati alcuni aspetti di metodo e di contenuto destinati a trovare sviluppo nella produzione scientifica successiva. Alla presentazione fa seguito la riproduzione di alcuni brani del lavoro.

### 1. Introduzione

La prima monografia del professor Valter Cantino, allora ricercatore confermato, è stata L' economia delle imprese di ristorazione collettiva, edito da Giuffrè nel 1994. Non può essere un caso che il caro Collega la cui famiglia è originaria dell’astigiano con tradizione di agricoltura, buon vino e ristorazione abbia scritto come prima monografia scientifica un trattato sulle imprese di ristorazione collettiva. Dalla tradizione è arrivato all’innovazione sul tema: ristorazione sì, ma collettiva, un cambio culturale e di approccio aziendale. La transizione dalla ristorazione tradizionale alla ristorazione collettiva implica un cambiamento nell’approccio e nel servizio offerto. Mentre la ristorazione tradizionale si concentra sulla preparazione e sulla vendita di pasti a clienti individuali in ristoranti, caffetterie o altri luoghi di ristoro, la ristorazione collettiva si rivolge a gruppi di persone all’interno di contesti

---

\* **Paolo Biancone**, Professore Ordinario di Economia Aziendale, Dipartimento di Management “Valter Cantino”, Università degli Studi di Torino, Torino; e-mail: [paolo.biancone@unito.it](mailto:paolo.biancone@unito.it)

† **Silvana Secinaro**, Professore Ordinario di Economia Aziendale, Dipartimento di Management “Valter Cantino”, Università degli Studi di Torino, Torino; e-mail: [silvana.secinaro@unito.it](mailto:silvana.secinaro@unito.it)

specifici, come aziende, scuole, ospedali, caserme militari e altre istituzioni simili. La ristorazione collettiva di solito si occupa di fornire pasti a un gran numero di persone, spesso servendo una vasta gamma di pasti giornalieri, come colazione, pranzo, cena e eventualmente spuntini. Le aziende che si specializzano nella ristorazione collettiva spesso lavorano in collaborazione con le organizzazioni ospitanti per sviluppare piani alimentari bilanciati, che tengano conto delle preferenze e delle esigenze dietetiche degli ospiti. Inoltre, la ristorazione collettiva richiede una maggiore attenzione all'efficienza e alla logistica nella preparazione dei pasti, poiché spesso si devono servire grandi quantità di cibo in tempi limitati. Gli operatori del settore devono garantire la sicurezza alimentare, il rispetto delle norme igieniche e la gestione appropriata degli allergeni. La ristorazione collettiva può presentare diversi vantaggi rispetto alla ristorazione tradizionale. Ad esempio, può essere più efficiente in termini di costi e risorse, in quanto consente di preparare e servire pasti su larga scala. Inoltre, può offrire la possibilità di personalizzare i pasti in base alle esigenze dietetiche degli ospiti, garantendo un'ampia varietà di opzioni alimentari. Infine, può promuovere un senso di comunità tra gli ospiti, creando uno spazio sociale condiviso per i pasti. In definitiva, la transizione dalla ristorazione tradizionale alla ristorazione collettiva richiede una diversa mentalità, competenze specifiche nel campo della pianificazione e della gestione dei pasti su larga scala e una conoscenza approfondita delle norme igieniche e delle esigenze dietetiche degli ospiti.

La focalizzazione sulle imprese di ristorazione collettiva, secondo un modello scientifico sullo studio dell'economia delle aziende, con approfondimento sull'accounting, tipico dell'allora Istituto di Ragioneria della Facoltà di Economia dell'Università di Torino, recupera da un lato la storia familiare, dall'altro il radicamento sul territorio e l'attività progettuale che ha sempre contraddistinto l'operato di Valter come attività di ricerca e di terza missione universitaria. Proprio la terza missione si è manifestata con il suo contributo scientifico messo a disposizione dell'associazione Slow Food, che lo ha portato negli anni fino a diventare Rettore dell'Università del gusto di Pollenzo.

## **2. Il contributo e l'eredità scientifici**

L'economia delle aziende di ristorazione collettiva è un argomento interessante e complesso che viene trattato da Valter secondo la declinazione per aree funzionali. Tali aziende operano in un settore specifico della ristorazione, fornendo pasti a gruppi di persone all'interno di contesti come aziende, scuole, ospedali e altre istituzioni simili. Da sottolineare a pagina 5 la sintesi schematica delle principali differenze in termini economico - aziendali tra il settore della ristorazione collettiva e il settore della ristorazione tradizionale, al dettaglio, o come meglio ha definito Valter della ristorazione commerciale

Da questa schematizzazione scientifica emerge che uno degli aspetti fondamentali da considerare nell'economia delle aziende di ristorazione collettiva è la gestione dei costi. Date le grandi quantità di cibo che devono essere preparate e servite quotidianamente, queste aziende devono trovare un equilibrio tra l'acquisto di

ingredienti di qualità, l'efficienza operativa e la redditività. Devono considerare le economie di scala, cercando di ottenere prezzi vantaggiosi attraverso l'acquisto in quantità e la negoziazione con i fornitori.

Un altro aspetto importante è la pianificazione del menu. Le aziende di ristorazione collettiva devono creare piani alimentari bilanciati che soddisfino le esigenze nutrizionali degli ospiti, tenendo conto delle preferenze e delle restrizioni dietetiche. La scelta degli ingredienti, la varietà delle opzioni alimentari e l'attenzione alla qualità sono elementi chiave per soddisfare i clienti e garantire il successo economico dell'azienda.

Inoltre, l'efficienza operativa e la logistica sono cruciali nel settore della ristorazione collettiva. La preparazione, la conservazione e la distribuzione dei pasti devono essere gestite in modo efficiente per garantire che tutti gli ospiti ricevano i pasti nel modo appropriato e nei tempi stabiliti. Ciò richiede attenzione alla sicurezza alimentare, alla gestione degli allergeni e al rispetto delle normative igieniche. Diventa cruciale in tal senso la funzione ricerca e sviluppo, a cui Valter dedica un intero capitolo, (pagina 165 e seguenti), proprio a caratterizzare e a stimolare un'attitudine all'innovazione di prodotto e di processo che è il motore per la continuità aziendale.

Un aspetto interessante dell'economia delle aziende di ristorazione collettiva è l'introduzione del concetto dell'impatto sociale, come antesignano di temi di più ampio interesse in anni più recenti. Oltre alla fornitura di pasti, emerge come queste aziende creino spazi sociali condivisi in cui le persone possono interagire e connettersi. Questo può promuovere un senso di comunità e migliorare l'esperienza dei pasti per gli ospiti.

L'economia delle aziende di ristorazione collettiva richiede una gestione attenta dei costi, una pianificazione accurata del menu, un'efficienza operativa e logistica, e la creazione di esperienze sociali positive. Comprendere questi aspetti è fondamentale per il successo e la sostenibilità di tali aziende. È proprio il tema della sostenibilità economica e finanziaria su cui ben si focalizza lo studio, introducendo aspetti e tematiche che sono assai di attualità e sono estesi al concetto di sostenibilità ambientale, sociale e di governance.

### **3.Un ricordo personale**

È stato un privilegio conoscere Valter Cantino, apprezzarne le sue doti professionali e umane, ascoltare i suoi consigli non solo di Maestro, ma anche di Genitore illuminato ed esperto. La sua porta era sempre aperta anche per accogliere i nostri sfoghi nei periodi più complessi della crescita professionale, cogliendone il senso e lasciando l'apparenza. C'era sempre e comunque e ora manca molto, ma è sempre nel cuore, così come il Suo ultimo messaggio mail che ci ha scritto il 5 ottobre 2022 alle 18:56 in risposta a una nostra proposta scientifica e che ora suona come un ultimo messaggio di incoraggiamento. "Caro Paolo, mi complimento per l'importante lavoro che stai facendo con i Colleghi che coordini".

Arrivederci Prof!

## **Bibliografia**

- Ferrero, G. (1987). *Impresa e Management*. Milano: Giuffrè,  
Ferrero, G., Dezzani, F., Pisoni, P., Puddu, L. (1992). *Contabilità e bilancio d'esercizio*.  
Milano: Giuffrè.  
Onida, P. (1979). *Il bilancio di esercizio delle imprese*. Milano: Giuffrè.

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO  
ISTITUTO DI RAGIONERIA ED ECONOMIA AZIENDALE

19

Fondatore: GIOVANNI FERRERO

SERIE SECONDA

VALTER CANTINO

# L'ECONOMIA DELLE IMPRESE DI RISTORAZIONE COLLETTIVA



MILANO • GIUFFRÈ EDITORE

Il volume è stato stampato con il contributo dell'Università degli studi di Torino, Istituto di Ragioneria ed economia aziendale "Giovanni Ferrero"

TUTTE LE COPIE DEVONO RECARRE IL CONTRASSEGNO DELLA S.I.A.E.

© Copyright 1994 Dott. A. Giuffrè Editore, S.p.A. Milano

La traduzione, l'adattamento totale o parziale, la riproduzione con qualsiasi mezzo (compresi i microfilm, i film, le fotocopie), nonché la memorizzazione elettronica, sono riservati per tutti i Paesi.

Tipografia «MORI & C. S.p.A.» - 21100 Varese - Via F. Guicciardini 66

## INDICE

### Parte I

#### IL SETTORE DELLA RISTORAZIONE COLLETTIVA

##### CAPITOLO PRIMO

##### DEFINIZIONE E DIMENSIONE DEL SETTORE

	<i>pag.</i>
1.1. Il settore della ristorazione: la ristorazione commerciale e la ristorazione collettiva .....	3
1.2. La fornitura diretta del servizio di ristorazione collettiva: le tecniche di produzione del pasto .....	10
1.3. La fornitura indiretta del servizio di ristorazione collettiva: i buoni pasto sostitutivi di mensa aziendale .....	12
1.4. Le caratteristiche della domanda della ristorazione collettiva: la segmentazione del mercato .....	18
1.4.1. La ristorazione aziendale .....	20
1.4.2. La ristorazione scolastica .....	22
1.4.3. La ristorazione ospedaliera .....	25
1.4.4. La ristorazione in altre comunità .....	26
1.5. La gamma dei prodotti .....	26
1.6. Ampiezza della gamma dei prodotti e tecniche di produzione: analisi costi benefici .....	32
1.6.1. Le caratteristiche economiche del ristorante aziendale o interaziendale .....	36
1.6.2. Le caratteristiche economiche della cucina centralizzata e del pasto « veicolato caldo » .....	37
1.6.3. Le caratteristiche economiche del pasto precucinato « refrigerato » .....	38
1.6.4. Le caratteristiche economiche del pasto precucinato surgelato .....	39
1.6.5. Le caratteristiche economiche del banqueting e della ristorazione fieristica .....	40
1.7. Il ciclo di vita dei prodotti .....	40
1.8. La struttura dell'offerta della ristorazione collettiva .....	43

## CAPITOLO SECONDO

I SERVIZI DI RISTORAZIONE COLLETTIVA  
E L'IMPOSTA SUL VALORE AGGIUNTO

	<i>pag.</i>
2.1. L'imposta sul valore aggiunto nel settore della ristorazione collettiva .	53
2.2. L'IVA e la gestione diretta della mensa aziendale . . . . .	56
2.3. L'IVA e la gestione diretta-impropria della mensa aziendale . . . . .	58
2.4. L'IVA e la gestione della mensa in appalto a terzi . . . . .	65
2.5. L'IVA e la gestione della mensa sulla base di un contratto di somministrazione . . . . .	70
2.6. L'IVA e la gestione della mensa sulla base di convenzioni dirette stipulate tra l'impresa ed i pubblici esercizi . . . . .	72
2.7. L'IVA e la gestione dei buoni pasto sostitutivi della mensa aziendale .	74
2.8. Il servizio di ristorazione collettiva come « fringe benefit » nella remunerazione del personale . . . . .	78

## Parte II

## LE AREE FUNZIONALI DELL'IMPRESA DI RISTORAZIONE COLLETTIVA

## CAPITOLO TERZO

## L'AREA FUNZIONALE DELLA PRODUZIONE

3.1. Produzione e sistema impresa . . . . .	85
3.2. Il dimensionamento della capacità produttiva . . . . .	87
3.3. L'approvvigionamento e la gestione del magazzino . . . . .	96
3.4. Il processo di lavorazione . . . . .	103

## CAPITOLO QUARTO

## L'AREA FUNZIONALE DEL MARKETING

4.1. Marketing e sistema impresa . . . . .	121
4.2. La vendita e la politica di prodotto . . . . .	126
4.3. La definizione del prodotto per la committenza « pubblica » . . . . .	127
4.4. La definizione del prodotto per la committenza « privata » . . . . .	137
4.5. La vendita e la politica di prezzo . . . . .	140

	<i>pag.</i>
4.6. La gestione della rete commerciale ed il servizio di assistenza alla clientela . . . . .	150
4.7. La comunicazione e la politica pubblicitaria . . . . .	155
4.8. Sintesi del mix prodotto/prezzo: metodologia di giudizio del servizio di ristorazione collettiva . . . . .	159

## CAPITOLO QUINTO

## L'AREA FUNZIONALE DELLA RICERCA E SVILUPPO

5.1. Ricerca e sviluppo e sistema impresa . . . . .	165
5.2. Lo sviluppo di nuovi processi . . . . .	171
5.3. Lo sviluppo di nuovi prodotti . . . . .	174

## CAPITOLO SESTO

## L'AREA FUNZIONALE DELL'ORGANIZZAZIONE E DEL PERSONALE

6.1. Organizzazione e personale e sistema impresa . . . . .	179
6.2. Le strutture organizzative tipiche del settore . . . . .	179
6.3. La gestione delle risorse umane nella fase di acquisizione del personale . . . . .	188
6.4. La gestione delle risorse umane nella fase di utilizzo del personale . . .	195

## CAPITOLO SETTIMO

## L'AREA FUNZIONALE DELLA FINANZA

7.1. Finanza e sistema impresa . . . . .	201
7.2. La gestione degli impieghi di capitale . . . . .	203
7.3. La gestione delle fonti di capitale . . . . .	208
7.4. Gli aspetti finanziari del servizio di emissione dei buoni pasto . . . . .	210

## CAPITOLO OTTAVO

IL SISTEMA INFORMATIVO  
ED I SISTEMI DI PLANIFICAZIONE  
E CONTROLLO DIREZIONALE

8.1. Il sistema informativo . . . . .	215
8.2. I sistemi di pianificazione e di controllo direzionale . . . . .	220

## Parte III

## IL BILANCIO E LE STRATEGIE

## CAPITOLO NONO

IL BILANCIO DELL'IMPRESA  
DI RISTORAZIONE COLLETTIVA  
E LE STRATEGIE DI SVILUPPO  
DEL SETTORE

9.1.	Il bilancio d'esercizio dell'impresa di ristorazione collettiva .....	<i>pag.</i> 227
9.2.	I parametri aziendali tipici dell'impresa di ristorazione collettiva: il modello di riferimento .....	235
9.3.	La struttura degli impieghi dell'impresa di ristorazione collettiva ....	238
9.4.	La struttura delle fonti dell'impresa di ristorazione collettiva .....	242
9.5.	La struttura economica e l'analisi della redditività dell'impresa di ristorazione collettiva .....	247
9.6.	Analisi delle « piccole imprese » della ristorazione collettiva .....	253
9.7.	Analisi delle imprese « cooperative della ristorazione collettiva » .....	260
9.8.	Analisi delle imprese « specializzate a piccola gamma di prodotti di ristorazione » .....	266
9.9.	Analisi delle grandi imprese « diversificate ad ampia gamma di prodotti di ristorazione » .....	272

## CAPITOLO DECIMO

## LE STRATEGIE DI SVILUPPO DEL SETTORE

10.1.	La strategia di concentrazione come condizione di sviluppo del settore	279
10.2.	La leva operativa applicata nel settore della ristorazione collettiva ...	280
10.3.	La leva finanziaria applicata nel settore della ristorazione collettiva ..	285
10.4.	Conclusioni .....	289

## APPENDICI

## APPENDICE AL CAPITOLO SECONDO

2.1.	Ministero delle Finanze. Direzione Imposte dirette e indirette. Circolare 10 agosto 1994, n. 150/E/III-5-1560 .....	297
------	---	-----

2.2.	Inps. Direzione centrale contributi. Circolare 18 gennaio 1994, n. 15	<i>pag.</i> 298
2.3.	Decreto del Ministero del Lavoro 3 marzo 1994 .....	302
2.4.	Inps. Direzione centrale contributi. Circolare 27 aprile 1994, n. 126 .	304

## APPENDICE AL CAPITOLO TERZO

3.1.	Le caratteristiche organolettiche degli alimenti .....	307
3.2.	Le tipiche attrezzature delle imprese di ristorazione collettiva .....	314

## APPENDICE AL CAPITOLO QUARTO

4.1.	Il capitolato di appalto .....	332
4.2.	I contratti del servizio di ristorazione .....	351
4.2.1.	I contratti per la gestione in appalto della mensa aziendale...	351
4.2.2.	Il contratto per il servizio di banqueting .....	361
4.2.3.	Il contratto di convenzione diretta .....	362
4.2.4.	Il contratto di fornitura dei buoni pasto .....	363

## APPENDICE AL CAPITOLO QUINTO

5.1.	Innovazione di prodotto: esempio di comunicazione all'utenza .....	365
------	--	-----

## APPENDICE AL CAPITOLO SESTO

6.1.	Norme di igiene personale .....	368
6.2.	Norme per la prevenzione degli infortuni sul lavoro .....	369

<i>Bibliografia</i> .....	373
---------------------------	-----

## CAPITOLO PRIMO

### DEFINIZIONE E DIMENSIONE DEL SETTORE

1.1. Il settore della ristorazione: la ristorazione commerciale e la ristorazione collettiva. — 1.2. La fornitura diretta del servizio di ristorazione collettiva: le tecniche di produzione del pasto. — 1.3. La fornitura indiretta del servizio di ristorazione collettiva: i buoni pasto sostitutivi di mensa aziendale. — 1.4. Le caratteristiche della domanda della ristorazione collettiva: la segmentazione del mercato. — 1.4.1. La ristorazione aziendale. — 1.4.2. La ristorazione scolastica. — 1.4.3. La ristorazione ospedaliera. — 1.4.4. La ristorazione in altre comunità. — 1.5. La gamma dei prodotti. — 1.6. Ampiezza della gamma dei prodotti e tecniche di produzione: analisi costi benefici. — 1.6.1. Le caratteristiche economiche del ristorante aziendale o interaziendale. — 1.6.2. Le caratteristiche economiche della cucina centralizzata e del pasto « veicolato caldo ». — 1.6.3. Le caratteristiche economiche del pasto precucinato « refrigerato ». — 1.6.4. Le caratteristiche economiche del pasto precucinato surgelato. — 1.6.5. Le caratteristiche economiche del banqueting e della ristorazione fieristica. — 1.7. Il ciclo di vita dei prodotti. — 1.8. La struttura dell'offerta della ristorazione collettiva.

#### 1.1. IL SETTORE DELLA RISTORAZIONE: LA RISTORAZIONE COMMERCIALE E LA RISTORAZIONE COLLETTIVA.

Il settore della ristorazione è composto al suo interno da due comparti ben definiti:

- il settore della ristorazione commerciale;
- il settore della ristorazione collettiva.

Nella tavola I viene presentato lo schema di sintesi del settore della ristorazione (1).

---

(1) Per la definizione di settore si veda in particolare G. FERRERO, « *Impresa e management* », Giuffrè, Milano, 1987, pag. 46. L'Autore definisce il settore « come aggregazione di più imprese « *assimilabili* ». Le condizioni di assimilazione, e quindi di aggregazione per l'individuazione del settore, si possono ritrovare nei seguenti « processi economici:

a) di *acquisizione* dei fattori produttivi forniti dai rispettivi mercati (di approvvigionamento, del lavoro e del capitale);

Il mercato della *ristorazione commerciale* è costituito dall'insieme dei pasti forniti da una varietà notevole di pubblici esercizi a *consumatori non organizzati in comunità*. Le caratteristiche principali della ristorazione commerciale sono le seguenti (2):

— il pasto viene servito in occasioni diverse, ad esempio per occasioni di lavoro, per ricorrenze e festività, per turismo, ecc.;

— il soggetto che riceve il servizio di ristorazione *può scegliere il locale e la modalità di servizio* (menù);

— il soggetto che riceve il servizio normalmente sopporta il costo del pasto;

— l'impresa di ristorazione deve prevedere la domanda giornaliera non potendo contare, generalmente, su contratti di somministrazione periodica.

Gli *esercizi della ristorazione commerciale* si possono suddividere secondo la tipologia di servizio in:

— esercizi della ristorazione commerciale « tradizionale »;

— esercizi della ristorazione commerciale « veloce ».

Le imprese che operano nella *ristorazione commerciale tradizionale* hanno generalmente una dimensione unitaria modesta ed una

b) di *produzione* dei beni o dei servizi da collocare in un mercato di sbocco variamente segmentato;

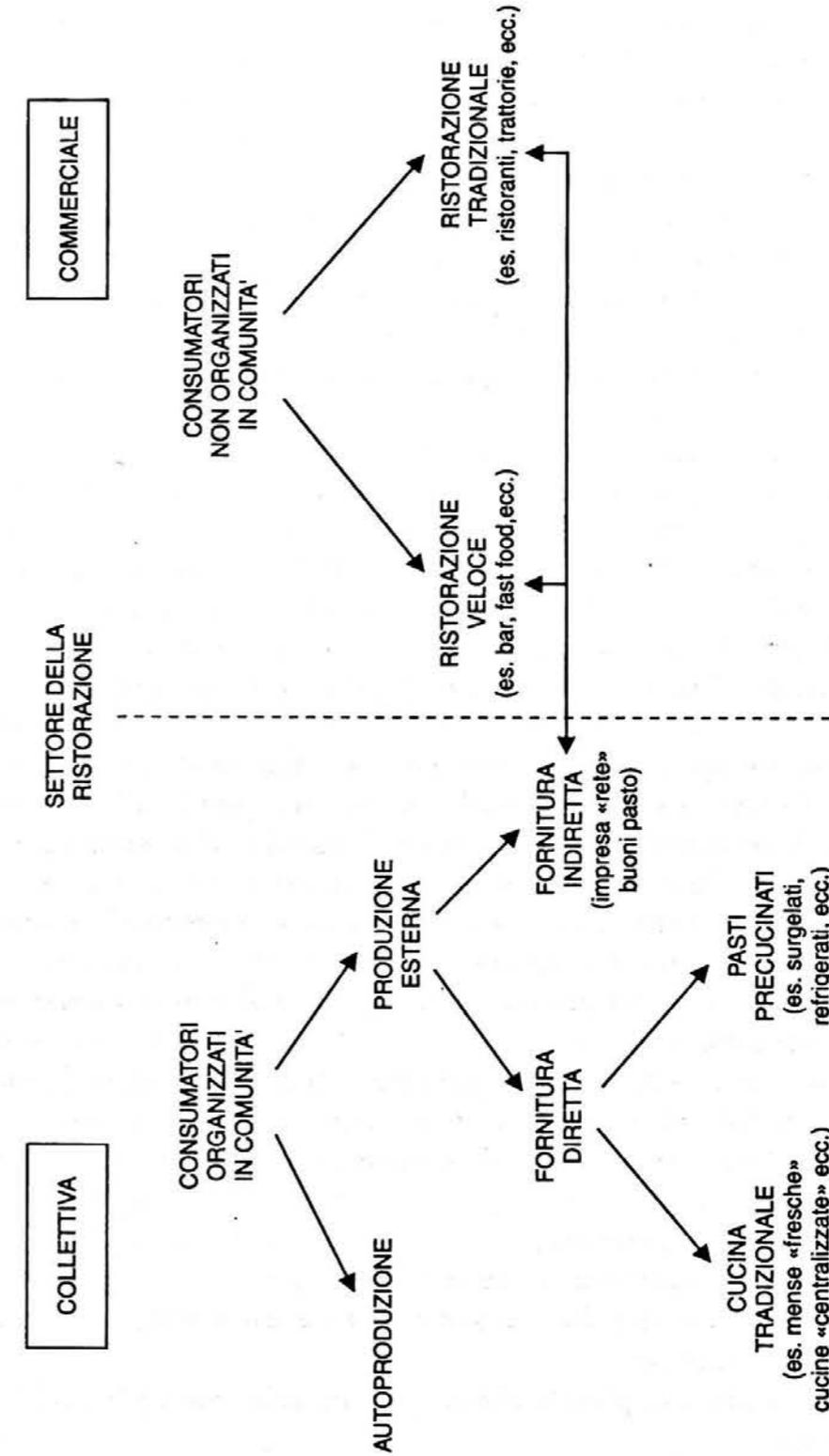
c) di *vendita-distribuzione* degli stessi beni o servizi qualitativamente e quantitativamente prodotti, tenuto conto delle condizioni operanti nel loro segmento di mercato di collocamento ».

Si veda anche G. AIROLDI, G. BRUNETTI, V. CODA, « *Lezioni di economia aziendale* », Il Mulino, Bologna, 1989, pag. 242. Gli Autori definiscono il settore « come un insieme omogeneo di aziende (con riferimento alle aziende di produzione, aziende che producono beni analoghi), legate da relazioni di interdipendenza (relazioni di concorrenza o di altro tipo).

G. VOLPATO, « *L'analisi di settore* », in « *L'impresa industriale, economia, tecnologia, management* », edizione a cura di M. RISPOLI, Il Mulino, Bologna, 1989, pag. 141. L'Autore definisce il settore « come luogo economico in cui si realizza il confronto concorrenziale »; successivamente indica due modalità operative per definire i confini settoriali: il criterio della « elasticità incrociata » ed il « criterio delle omogeneità ».

(2) Come sinonimo di ristorazione a volte viene utilizzato il termine inglese « catering »; con tale termine si intende un aggregato, non del tutto omogeneo, di locali e di imprese che servono pasti. Infatti, il catering comprende: ristoranti tradizionali con servizio al tavolo, ristoranti specializzati su tema specifico (es.: ristoranti cinesi, macrobiotici, chicken house, ecc.), ristorazione collettiva (o industrializzata), industria dello snack food (bar, tavole calde, fast food, ecc.).

TAVOLA I. — IL SETTORE DELLA RISTORAZIONE: QUADRO DI SINTESI.



## CAPITOLO QUINTO

### L'AREA FUNZIONALE DELLA RICERCA E SVILUPPO

5.1. Ricerca e sviluppo e sistema impresa. — 5.2. Lo sviluppo di nuovi processi. — 5.3. Lo sviluppo di nuovi prodotti.

#### 5.1. RICERCA E SVILUPPO E SISTEMA IMPRESA.

La funzione ricerca e sviluppo ha l'obiettivo di produrre e amministrare il fattore produttivo « conoscenza » (1). Le fasi di gestione del fattore conoscenza che competono all'area della ricerca e sviluppo sono le seguenti:

- acquisizione;
- accumulazione con sinergia;
- distribuzione.

L'*acquisizione* di conoscenza è operata attraverso gli stessi mercati di acquisizione dei fattori produttivi. Ad esempio, il mercato del lavoro può offrire la disponibilità di soggetti dotati dei necessari requisiti di conoscenze utili all'attività di ricerca e sviluppo.

Il mercato delle tecnologie offre all'impresa la possibilità di acquisire impianti, macchinari, brevetti, « know-how », ecc., utili per lo svolgimento del processo produttivo.

Il mercato delle materie prime e quello delle fonti di energia, infine, permettono all'impresa di approvvigionarsi o di attivare appositamente i fattori produttivi necessari alla realizzazione delle tecnologie che vengono utilizzate.

Questo processo consente alla funzione di ricerca e sviluppo di *accumulare* conoscenze attraverso sperimentazioni continue per giungere alla definizione di nuovi processi produttivi o di nuovi prodotti.

---

(1) Si veda in proposito LUIGI PUDDU, « *La ricerca e sviluppo nel sistema d'impresa* », Giuffrè, Milano 1980, pag. 9.

La *distribuzione* di conoscenza da parte delle imprese, infine, avviene attraverso il collegamento con il mercato di sbocco a cui vengono ceduti i prodotti o i servizi dell'impresa.

Da questo punto di vista la distribuzione della conoscenza può essere di due tipi:

- distribuzione diretta;
- distribuzione indiretta.

La distribuzione diretta di conoscenza si realizza quando l'impresa vende il risultato della sua attività di ricerca e sviluppo ad altri soggetti che provvederanno ai conseguenti utilizzi (es.: cessione di diritti di licenza, di brevetti o di know-how).

La distribuzione indiretta, invece, si attua quando le conoscenze d'impresa sono inscindibilmente incorporate nel prodotto da questa venduto. In questo caso è l'impresa a sfruttare economicamente le proprie conoscenze e mette a disposizione del mercato il proprio prodotto.

Così la funzione ricerca e sviluppo richiede l'impiego di certe quantità di fattori produttivi il cui efficiente utilizzo consenta di ottenere risultati in termini di « nuove conoscenze ».

Nelle imprese di ristorazione collettiva, generalmente, non si trova la presenza di una ben individuata funzione di ricerca e sviluppo. In questo caso il fattore produttivo conoscenza non gode di una propria autonomia rispetto agli altri fattori. La scelta da parte dell'impresa di attivare o meno al proprio interno una funzione ricerca e sviluppo appare strettamente collegata al tipo di strategia che intende assumere nei confronti dei mutamenti dell'ambiente in cui opera.

Tale atteggiamento potrebbe assumere le seguenti caratteristiche:

- 1) atteggiamento passivo o di adattamento, quando la strategia dell'impresa consiste nell'attesa dei mutamenti dell'ambiente a cui successivamente si adatterà;
- 2) atteggiamento anticipativo, se l'impresa mira a prevenire i mutamenti nell'ambiente, anticipandoli e ponendo in essere i necessari provvedimenti correttivi;
- 3) atteggiamento attivo o innovativo nei confronti dei mutamenti dell'ambiente. L'impresa adotta una strategia di comporta-

mento con la quale mira non solo a prevenire i mutamenti, ma pone in atto delle scelte innovative che si dimostrano capaci di modificare esse stesse l'ambiente.

L'atteggiamento strategico *sub 1*, di norma, non comporta per l'impresa l'attivazione di una propria e specifica funzione formalizzata di ricerca e sviluppo.

Nel caso *sub 2*, invece, l'attività di ricerca e sviluppo potrebbe alternativamente:

- essere svolta in modo indistinto nell'ambito di altre funzioni del sistema d'impresa (ad esempio marketing, produzione, ecc.);
- essere svolta da una specifica e distinta funzione ricerca e sviluppo.

Infine, l'atteggiamento innovativo dell'impresa nei confronti dell'ambiente è possibile solo a condizione, necessaria ma non sufficiente, che l'impresa in ogni momento posseda un vantaggio in termini di fattore produttivo « conoscenza ». Ciò impone che sia attivata all'interno dell'impresa una specifica funzione di ricerca e sviluppo.

L'oggetto di innovazione d'impresa può comprendere:

- l'innovazione in senso lato (o amministrativa) che consiste nel raggiungimento di maggiore efficienza e migliore efficacia nelle attività svolte nell'ambito delle diverse aree funzionali del sistema impresa;
- l'innovazione in senso stretto (o tecnologica) che riguarda l'introduzione di nuovi prodotti e/o processi produttivi.

L'innovazione *amministrativa* appare comune a tutte le diverse funzioni aziendali (ad esempio: marketing, produzione, finanza, ecc.) per razionalizzare la gestione dell'impresa medesima attraverso processi di ristrutturazione.

Sono tali, ad esempio, le innovazioni volte a migliorare l'efficienza e l'efficacia del sistema informativo con l'utilizzo anche di nuovi strumenti per l'elaborazione dei dati; una riallocazione dei magazzini che consenta di raggiungere livelli ottimali nelle giacenze; l'adozione di forme e tempi di incasso e pagamento che riducano i rischi e i costi della gestione della liquidità, e così via.

Intesa in senso stretto, invece, l'innovazione di impresa per la fabbricazione di nuovi prodotti e per l'utilizzo di nuovi processi

produttivi è prerogativa tipica della funzione di ricerca e sviluppo. Tale innovazione, detta anche tecnologica, richiede studi, analisi, ricerche che proiettano l'impresa nel soddisfacimento di bisogni futuri del mercato in un processo di continuo mutamento.

Nell'ambito di tale innovazione « tecnologica » sono individuabili diversi tipi o classi di innovazione in relazione con il loro oggetto che può riguardare i processi, i prodotti e le combinazioni innovative « processi-prodotti » (2).

Il *processo di ricerca*, all'interno dell'impresa, tradizionalmente si compone delle seguenti fasi:

- ricerca di base;
- ricerca applicata;
- sviluppo;
- industrializzazione;
- commercializzazione.

L'attività di *ricerca di base* consiste in un impegno sistematico volto alla comprensione delle leggi che sottostanno ai fenomeni naturali. Talvolta si distingue l'attività di ricerca di base dall'attività di ricerca pura in quanto la finalizzazione della seconda è meramente conoscitiva mentre la prima ha comunque obiettivi economici e competitivi.

L'esito positivo della ricerca di base consiste in un insieme strutturato di conoscenze che permettono di osservare con maggiore cognizione i fenomeni di interesse specifico, consentono, inoltre, di mettere a punto nuovi strumenti e metodologie per conseguire obiettivi scientifici, infine, permettono di identificare le modalità per introdurre modifiche radicali nei prodotti, nei processi e nelle metodologie esistenti.

L'attività di ricerca di base è tipicamente svolta da centri di ricerca pubblici e dalle università; infatti l'elevata incertezza degli esiti non giustifica un impegno da parte delle imprese.

La *ricerca applicata* consiste nell'identificare le modalità specifiche di utilizzo delle conoscenze prodotte dalla ricerca di base. Si tratta cioè di attività, motivate dalle rilevanti potenzialità econo-

(2) Si vedano gli opportuni approfondimenti LUIGI PUDDU, « *La ricerca e sviluppo nel sistema d'impresa* », op. cit., pag. 15; ANDREA GILARDONI, « *Ricerca e sviluppo* », in « *Trattato di economia delle aziende industriali* », op. cit. pag. 168.

miche delle nuove conoscenze, che consistono nello sviluppo di metodologie, di strumentazioni o di ulteriori conoscenze atte a verificare l'applicabilità in concreto di leggi scientifiche aventi validità generale.

L'attività in esame può talvolta spingersi fino alla messa a punto del prototipo fisico del nuovo prodotto, in cui siano incorporate le conoscenze di base ed applicative e ne sia comprovata la validità e la funzionalità tecnica. Alcune volte le imprese della ristorazione collettiva intervengono in questa fase in modo indiretto sponsorizzando alcuni progetti di ricerca inerenti la nutrizione.

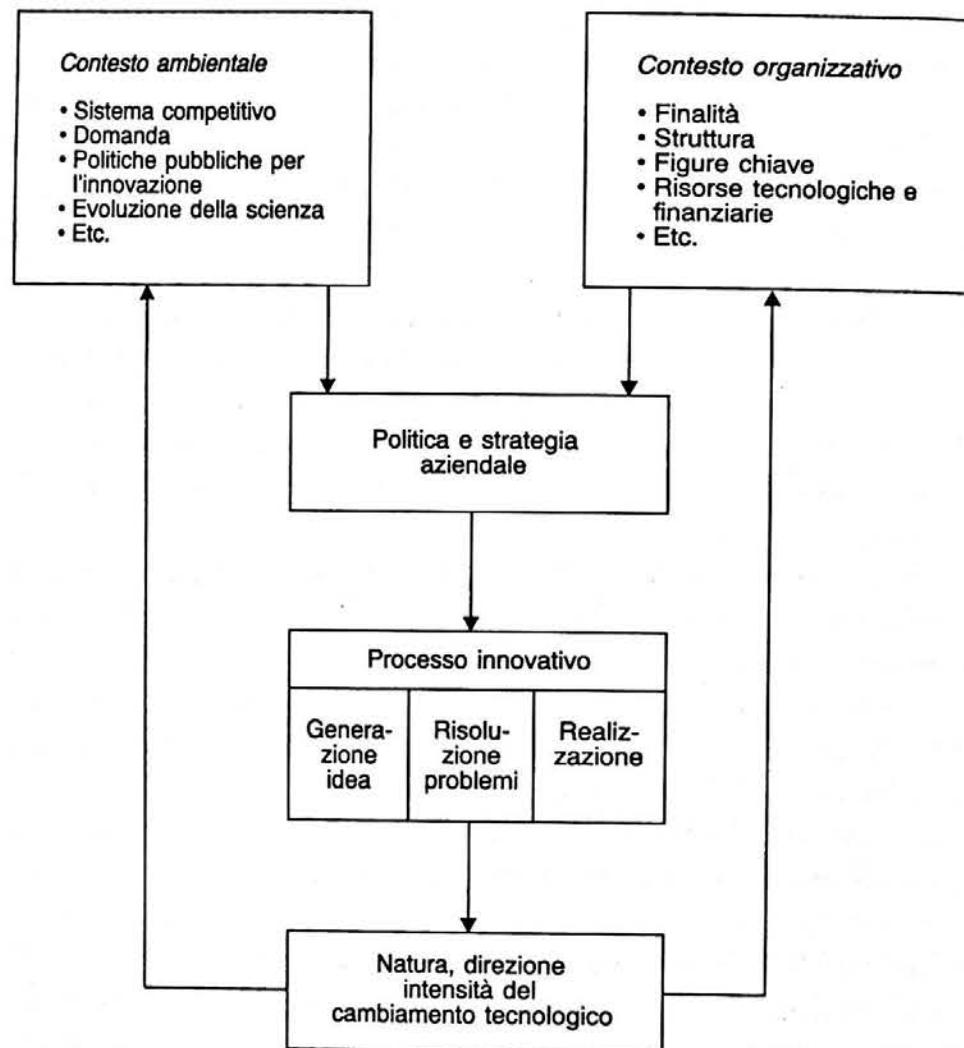
L'attività di *sviluppo* si caratterizza nella messa a punto del prodotto o del processo di trasformazione industriale in una prospettiva non solo tecnologica ma anche, e soprattutto, economica e competitiva. Essa tende quindi alla predisposizione del prototipo produttivo e del prototipo commerciale del nuovo prodotto o di un « impianto pilota » dove poter verificare le soluzioni tecnologiche innovative realizzando quantità sperimentali del prodotto. Tale fase è svolta dalle imprese del settore, generalmente, in modo congiunto con i fornitori di attrezzature e di derrate alimentari.

In ultimo, l'*industrializzazione* e la *commercializzazione* riguardano tutte le attività volte a produrre ed a vendere su larga scala il nuovo prodotto.

Il susseguirsi delle attività descritte dal modello tradizionale del processo di ricerca (ricerca di base, ricerca applicata, sviluppo, ecc.) ha normalmente validità in una prospettiva « ex-post », in quanto consente di ripercorrere gli eventi storici che hanno condotto ad una innovazione, mentre è poco adatto a spiegare il processo innovativo « ex-ante », considerando i mutamenti estremamente rapidi dell'ambiente che circonda l'impresa. Infatti, fattori sociali, economici, organizzativi e tecnologici rendono assai difficile prevedere le successive fasi del processo innovativo; la capacità di governare l'incertezza, di riorientare le attività di ricerca secondo modalità contingenti, spesso non prevedibili a priori, è quindi l'elemento dominante. Per tale ragione è opportuno avere una visione « circolare » del processo di ricerca che consenta una maggiore flessibilità di adattamento a nuove esigenze. Nella tavo-

la I è rappresentata la prospettiva circolare dell'innovazione tecnologica (3). Da essa emerge come la natura, la direzione e l'intensità del cambiamento tecnologico siano il frutto di azioni intra-

TAVOLA I. — PROSPETTIVA « CIRCOLARE » DEL CAMBIAMENTO TECNOLOGICO.



(3) La tavola è tratta da ANDREA GILARDONI, « Ricerca e sviluppo », in « Trattato di economia delle aziende industriali », op. cit. pag. 174.

prese da singole componenti del sistema impresa nell'ambito di specifiche strategie di sviluppo, a loro volta determinate dal contesto organizzativo ed ambientale su cui l'innovazione tecnologica retroagisce.

In generale, il settore della ristorazione collettiva è caratterizzato da scarsi investimenti nel processo di innovazione tecnologica. Tale fatto dipende in parte dalla maturità del prodotto trattato, il pasto, e in parte dai ridotti margini economici che non permettono l'assegnazione di ingenti risorse finanziarie per la ricerca.

Il processo di innovazione tecnologica, per le imprese della ristorazione collettiva, si limita alla fase di sviluppo e raramente considera le attività della ricerca di base e della ricerca applicata.

Lo sviluppo viene attuato principalmente verso due direttrici:

- lo sviluppo di nuovi processi di trasformazione del pasto;
- lo sviluppo commerciale di nuovi prodotti.

Lo sviluppo applicato al processo di trasformazione del pasto viene attuato, generalmente, con la collaborazione dei fornitori delle attrezzature e delle materie prime alimentari.

Lo sviluppo commerciale di nuovi prodotti viene attuato dalle imprese più innovative che cercano di interpretare nuovi bisogni del mercato; il più delle volte l'innovazione consiste nella proposta di prodotti esistenti « migliorati » in qualche loro elemento, raramente si realizza con la proposta di nuovi prodotti in senso stretto.

Di seguito sono trattati in analisi lo sviluppo di nuovi processi e lo sviluppo di nuovi prodotti.

## 5.2. LO SVILUPPO DI NUOVI PROCESSI.

Lo sviluppo dei processi tende ad ottimizzare la struttura del costo del prodotto con l'obiettivo di ridurre l'incidenza dei costi fissi (ad esempio il costo del lavoro e l'ammortamento) aumentando l'incidenza dei costi variabili (ad esempio le derrate alimentari) (4), chiaramente, il costo totale, espresso in valore as-

(4) Per una spiegazione economica si veda l'analisi della leva operativa come strumento tipico del settore della ristorazione collettiva nel paragrafo 13.2.

soluto, deve diminuire. La variabile critica per la ricerca e l'applicazione di nuovi processi risulta essere il numero di pasti serviti da un impianto di cottura. È chiaro che gli stimoli maggiori all'innovazione provengono dalle grandi imprese del settore che riescono a garantirsi un elevato numero di pasti giornaliero; con queste premesse si giustifica l'investimento in macchinari « innovativi » che limitano l'incidenza del fattore produttivo lavoro che, come in precedenza osservato, è quello che incide maggiormente sul costo totale.

L'innovazione di processo coinvolge tipicamente le fasi operative caratterizzate dall'impiego maggiore di attrezzature, e cioè:

- produzione del cotto;
- conservazione;
- distribuzione.

Nella fase di *produzione del cotto* l'innovazione può tendere a due risultati:

- 1) garantire una qualità migliore del prodotto;
- 2) ridurre i costi di esercizio dell'impianto.

Per quanto riguarda la qualità del pasto gli studi sulla nutrizione, ad esempio, individuano, per ogni alimento, la perdita di sostanze nutrienti a seconda del tipo di cottura. Nella tavola II è illustrata la perdita di vitamine negli alimenti mettendo a confronto la cottura in acqua e la cottura a vapore. Il sistema di cottura a vapore, pur garantendo a livello assoluto una qualità intrinseca dei piatti superiore, non trova elevata applicazione nel mondo della ristorazione per gli evidenti limiti economici nell'utilizzo. La tavola III sintetizza i ragionamenti economici per l'applicazione aziendale dell'accennato processo innovativo.

Il secondo obiettivo riguarda l'economicità di esercizio del sistema di cottura. I costruttori stanno molto attenti a fornire dati accurati sul consumo di energia dei nuovi sistemi e forniscono adeguata assistenza alle imprese di ristorazione per l'utilizzo corretto degli impianti. Ad esempio per certi alimenti non conviene la cottura completa mediante il forno a microonde rispetto ai sistemi tradizionali.

Prima dell'installazione di nuovi impianti occorre verificare la compatibilità delle fonti di energia con le specifiche tecniche del-

TAVOLA II. — PERDITA DI NUTRIENTI DEL TIPO DI COTTURA.

Vitamina	Perdite con la cottura	
	A vapore %	In acqua %
A.....	5-10	20-25
B.....	9-15	35-40
B <sub>1</sub> .....	12-15	35-40
C.....	25-30	45-55

TAVOLA III. — PUNTI FORZA E PUNTI DI DEBOLEZZA DELLA COTTURA CON IL SISTEMA A VAPORE.

Utenze interessate	Uso del forno a vapore	Motivi
Piccoli e medi ristoranti e alberghi	Non consigliato	Investimento elevato e scarsa flessibilità
Grandi ristoranti e alberghi di categoria elevata	Consigliato	Elevata qualità organolettica e migliore presentazione del cibo
Mense aziendali	Non consigliato	Investimento elevato e scarsa flessibilità. Possibile uso in grandi mense
Ospedali in linea calda fino a 800 posti letto	Non consigliato	Investimento elevato e scarsa flessibilità
Ospedali in linea calda superiori agli 800 posti letto	Consigliato	Elevate produzioni in tempi brevi, elevate qualità nutrizionali del cibo
Ospedali in linea refrigerata		
Centri di cottura superiori ai 2000 pasti/giorno	Consigliato	Elevate produzioni in tempi brevi Facilità di movimentazione del prodotto Cotture specializzate e risparmio di personale

l'attrezzatura, ad esempio la qualità del gas metano fornito dall'azienda di erogazione può non essere ottimale per l'impianto di cottura, oppure la qualità dell'acqua potabile non risultare adeguata all'impianto di lavaggio delle stoviglie; se non si pone rimedio in modo alternativo alle fonti di energia non in linea con le caratteristiche dei nuovi impianti si vanifica il frutto della ricerca di ottimizzazione economica.

Il processo di *conservazione* dei pasti non ha subito ultimamente grosse innovazioni. Tale stasi è da imputare anche all'atteggiamento del consumatore che ha dimostrato di non gradire i pasti conservati mediante le tecniche di refrigerazione o di surgelazione, preferendo a questi il pasto fresco.

Il processo di *distribuzione e trasporto* del pasto è quello che ha subito ultimamente la maggiore spinta innovativa.

In primo luogo, vi è stato un grosso sforzo innovativo per riuscire a mantenere gli alimenti a temperatura adeguata durante il trasporto dalla cucina ai centri di consumo. Tale studio ha portato alla produzione di vasche mono e multi razione con nuovi materiali a base di resine che garantiscono un maggior potere coibente. Il nuovo materiale comincia ad essere utilizzato dalle imprese più innovative ma la maggioranza delle imprese continua con le tradizionali vasche di acciaio inox.

La distribuzione del pasto ha subito negli ultimi anni una grossa evoluzione. L'ergonomia ha dato una mano e sono stati attuati nuovi processi di distribuzione con l'obiettivo di ridurre l'intervento del personale di sala. Un esempio è il confezionamento dei vassoi direttamente sui nastri trasportatori, oppure la predisposizione nei ristoranti aziendali delle isole self-service.

### 5.3. LO SVILUPPO DI NUOVI PRODOTTI.

Per l'impresa di ristorazione collettiva lo sviluppo di nuovi prodotti è un'esigenza strategica. Il settore, infatti, è maturo e le imprese intervengono con nuovi investimenti innovativi soprattutto per limitare i costi di produzione. Tale prospettiva rende improrogabile la ricerca di nuovi bisogni di ristorazione da soddisfare con nuovi prodotti.

L'innovazione di prodotto può riguardare i seguenti aspetti:

- le derrate alimentari;
- le ricette;
- la modalità di servizio.

L'*innovazione di derrata* è un'esigenza indotta dalla diffusione della cultura « salutistica », infatti, il consumatore è sempre più attento all'ambiente ed ai problemi ecologici. Tale attenzione collettiva è stata sfruttata dalle imprese di ristorazione più sensibili per proporre un pasto confezionato con derrate biologiche.

Tale innovazione per ora vede pochi casi concreti, ma è intuibile che in un prossimo futuro troverà un discreto sviluppo concentrato sul segmento più « ricco » della domanda di ristorazione collettiva. La ristorazione scolastica sembra quella più sensibile all'introduzione di questa innovazione alimentare.

Il pasto biologico nasce come sforzo congiunto tra il committente, che deve sopportare un maggior costo per il servizio, il fornitore delle derrate biologiche, che deve garantire un'offerta qualitativa e quantitativa costante, ed il ristoratore che deve adattare i processi di produzione ad alimenti con qualità organolettiche diverse da quelle utilizzate in modo tradizionale.

Per « vendere » con successo il prodotto biologico occorre preparare in modo adeguato gli utenti.

Il prodotto biologico si presenta « male » rispetto all'immagine consumistica degli alimenti, ad esempio, la pubblicità presenta i frutti lucidi e di grandi dimensioni, il frutto biologico, invece, è più piccolo e alcune volte presenta una buccia rugosa. Per questa ragione le imprese propongono interventi di sensibilizzazione e di educazione alimentare che possono realizzarsi con dibattiti, convegni, seminari, lezioni ecc.; in questo modo il commensale è preparato alla vista ed al sapore dei nuovi alimenti permettendogli di poterli apprezzare in modo pieno (5).

In caso contrario, l'impresa rischia di vanificare l'investimento innovativo perché il mercato rifiuta il prodotto giudicandolo di scarsa qualità.

(5) Nell'appendice 5.1 è allegato un opuscolo divulgativo che informa la potenziale utenza, in questo caso gli utenti della ristorazione scolastica ed in particolare i genitori degli alunni, dei vantaggi e dei costi del prodotto biologico.

Il ritmo di *innovazione delle ricette* dei piatti proposti ai commensali è legata soprattutto al tipo di clientela. Ogni impresa di ristorazione collettiva ha uno staff di esperti dietologi che seguono costantemente l'evolversi delle esigenze alimentari ed adeguano le grammature e le porzioni al variare delle misure antropometriche.

Tali ricerche dietetiche raramente sfociano in nuove ricette; ogni piatto viene analizzato dal punto di vista economico definendo gli ingredienti dal punto di vista qualitativo e quantitativo con il relativo prezzo. Il costo del singolo piatto è uno degli elementi utilizzati dal dietologo per comporre l'assortimento dei menù. Per queste ragioni, di carattere esclusivamente economico, è difficile assistere ad una proposta innovativa nei piatti, alcune volte si tratta di ricette di alta cucina « rivisitate » per il servizio nelle mense aziendali utilizzando ingredienti più economici.

La *modalità di servizio* ed il processo di innovazione ad esso collegato è determinante per « reinterpretare » i bisogni di ristorazione che sono richiesti dal mercato. Generalmente, la ristorazione collettiva viene collegata ad un servizio realizzato con metodi industriali a prezzi bassi e di scarsa qualità. Per ribaltare questa considerazione le imprese cercano di sviluppare dei prodotti realizzati con modalità di servizio alternative, cercando di allontanare dal commensale l'idea della mensa aziendale tradizionale.

Una politica di sviluppo commerciale seguita dalle principali imprese del settore è stata la creazione di « marchi » distinti per ogni tipo di ristorazione. Si è seguita, in sostanza, una politica « multimarche » con canali commerciali distinti per far percepire al consumatore un servizio creato su esigenze specifiche.

In questo modo, le imprese hanno creato dei marchi distinti per la ristorazione collettiva, per la ristorazione commerciale, per la ristorazione sanitaria, per il banqueting ecc. Il consumatore, di conseguenza, non legge dietro al servizio che riceve il nome della grande impresa di ristorazione collettiva ma individua un marchio commerciale, che può ritrovare in contesti simili, a cui collega professionalità specifica e qualità.

Con la politica « multimarche » le imprese di ristorazione collettiva sono riuscite a sfruttare economicamente il know-how ma-

turato nell'attività tradizionale vendendolo come novità in segmenti di domanda diversa.

Per poter cogliere appieno le conoscenze e gestire al meglio il patrimonio tecnologico aziendale le imprese più innovative organizzano delle commissioni di studio formate da diverse professionalità aziendali che si incontrano periodicamente facendo il punto della situazione sui più recenti sviluppi tecnologici del settore. Di volta in volta si valuta se il nuovo processo od il nuovo prodotto può essere sviluppato e applicato in concreto nel processo operativo.

## CAPITOLO DECIMO

### LE STRATEGIE DI SVILUPPO DEL SETTORE

10.1. La strategia di concentrazione come condizione di sviluppo del settore. — 10.2. La leva operativa applicata nel settore della ristorazione collettiva. — 10.3. La leva finanziaria applicata nel settore della ristorazione collettiva. — 10.4. Conclusioni.

#### 10.1. LA STRATEGIA DI CONCENTRAZIONE COME CONDIZIONE DI SVILUPPO DEL SETTORE.

Il settore della ristorazione collettiva, nel suo complesso, si presenterà con due tipologie aziendali ben definite. Da un lato ci saranno delle imprese di piccola dimensione, ancorate al prodotto tradizionale, con scarsa capacità innovativa che si dedicheranno sostanzialmente ai clienti marginali. Dall'altro ci saranno le grandi imprese della ristorazione collettiva che gestiranno i clienti più rilevanti, sia pubblici che privati, ed avranno una elevata propensione all'innovazione. Il prodotto che forniranno tali imprese sarà sempre più intriso di elementi immateriali come ad esempio la componente costituita dal marchio commerciale.

È probabile che nel futuro le imprese della ristorazione collettiva cerchino di trasferire le loro conoscenze tecniche e gestionali nel settore della ristorazione commerciale. Infatti, come si è visto, il mercato della ristorazione collettiva rappresenta circa un decimo di quello della ristorazione nel suo complesso e di conseguenza la prospettiva di inserirsi nella parte di mercato più ricca potrà allettare diverse imprese con le competenze necessarie. Iniziative di questo genere si notano con l'apertura, da parte delle imprese della ristorazione collettiva, di ristoranti « free-flow » o di « self-service » nei grossi centri urbani.

Per le imprese, si è rilevato nell'analisi precedente, il fattore premiante è costituito dall'elevato volume di attività (fatturato) che riescono ad ottenere, mentre, è meno significativo il margine che si ottiene sul singolo pasto; infatti, in alcuni casi, si assiste ad un prezzo negoziato tra le parti inferiore al costo pieno del servizio al fine di saturare la capacità produttiva. È probabile che per queste ragioni il mercato della ristorazione collettiva si evolverà in un mercato oligopolistico caratterizzato da alcune barriere all'ingresso che favoriranno la concentrazione del settore. La formazione delle barriere all'entrata si possono ricondurre ai seguenti elementi (1):

- alle economie di scala ottenibili nelle funzioni di gestione;
- alle disponibilità di brevetti o di « know-how »;
- alla scarsità di fattori produttivi essenziali;
- alla differenziazione dei prodotti.

Nel nostro caso si ottengono economie di scala nell'approvvigionamento degli alimenti e nella commercializzazione del prodotto finale. Inoltre, ci sono delle barriere di carattere organizzativo dovute all'esigenza di costituire nuove imprese su un elevato livello dimensionale al fine di ottenere risultati economici positivi sfruttando il volume di attività.

Nei paragrafi successivi sono illustrati due strumenti, la leva operativa e la leva finanziaria, che aiutano ad individuare i punti di forza della gestione dell'impresa per sfruttare meglio le sinergie che vengono a crearsi aumentando la dimensione aziendale.

#### 10.2. LA LEVA OPERATIVA APPLICATA NEL SETTORE DELLA RISTORAZIONE COLLETTIVA.

Analizzando i risultati economici delle imprese del settore si è notato una correlazione tra la dimensione del fatturato aziendale ed i risultati reddituali. Tale relazione può trovare una spiegazione osservando la struttura economica delle imprese nel rapporto tra costi fissi e costi variabili.

(1) Sergio SCIARELLI, « *Il sistema d'impresa* », op. cit., pag. 21.

I costi variabili sono dati in misura determinante dai consumi di beni alimentari intermedi e in parte dalle prestazioni di servizio.

I costi fissi sono dati sostanzialmente dalla mano d'opera (2) e in misura marginale dagli ammortamenti.

La relazione tra costi fissi e costi variabili permette di determinare il grado di « leva operativa ». Il rapporto di leva operativa tende a quantificare la sensibilità del risultato operativo al variare delle quantità vendute.

Per spiegare la leva operativa ed i vantaggi che può determinare sulle imprese del settore di seguito è presentato un conto economico semplificato estratto da dati reali di imprese del settore espresso su base percentuale (3).

#### CONTO ECONOMICO ESPRESSO IN VALORI PERCENTUALI

Ricavi operativi	100
meno: Costi variabili	(40)
Margine di contribuzione	60
meno: Costi fissi	(50)
Risultato operativo	10

Il rapporto tra i costi fissi ed i costi variabili, nel nostro caso è dato da  $50/40 = 1,25$ ; tale rapporto indica il grado di rigidità della struttura economica. Quando la struttura economica dell'impresa è rigida, cioè presenta una quota maggiore di costi fissi rispetto a quelli variabili, si riesce a migliorare il risultato più che proporzionalmente al fatturato nel caso di espansione delle vendite, ma si corrono maggiori rischi nel caso di contrazione delle

(2) Per un approfondimento sul trattamento della manodopera come costo fisso o come costo variabile si veda F. DEZZANI - L. BRUSA, « *Budget e controllo di gestione* », op. cit., pag. 133.

(3) I dati sono stati raccolti da un campione di bilanci aziendali riclassificati e « normalizzati » per cogliere le tipicità del settore. Nel capitolo 9 sono presentati i dati per i diversi gruppi strategici del settore.

stesse. Tale relazione si indica come « leva operativa »; la relazione è formalizzata dal seguente rapporto (4):

$$I = \frac{\frac{\text{Variazione del Reddito Operativo}}{\text{Reddito Operativo}}}{\frac{\text{Variazione del fatturato (o quantità)}}{\text{Fatturato (o quantità)}}} = \frac{\text{Margine di contribuzione}}{\text{Reddito operativo}} = \frac{60}{10} = 6$$

Il risultato del rapporto è il moltiplicatore del tasso di variazione del fatturato per determinare tasso di variazione del reddito operativo.

Ad esempio se si prevedono due ipotesi di andamento del fatturato (5):

- ipotesi 1 aumento del 20% del fatturato;
- ipotesi 2 riduzione del 20% del fatturato;

si potrà determinare direttamente l'aumento o la riduzione del risultato operativo.

*Ipotesi 1:* incremento del fatturato pari al 20%: applicando la leva operativa si è in grado di determinare l'ammontare del reddito operativo nel seguente modo:

(4) Per giungere alla formula finale il reddito operativo viene scomposto in:

$$\begin{aligned} \text{Reddito Operativo} &= \text{Margine di Contribuzione} - \text{Costi Fissi} \\ &= \text{Margine di contribuzione} \times \text{quantità} - \text{Costi Fissi unitario} \end{aligned}$$

si veda per lo sviluppo della formula L. BRUSA, « *Lucidi di pianificazione e controllo* », G. Giappichelli, Torino, 1991 pag. 37.

(5) Viene usato come parametro di variazione il fatturato invece delle quantità quando si è in presenza di un portafoglio prodotti diversificato ipotizzando una variazione della stessa percentuale su tutti i prodotti in catalogo.

$$\begin{aligned} \text{Reddito operativo al tempo 1} &= \text{Red. operativo al tempo 0} + \text{Red. operativo al tempo 0} \times 20\% \times 6 \\ &= 10 + 10 \times (20\% \times 6) = \\ &= 10 + 12 = 22 \end{aligned}$$

*Ipotesi 2:* riduzione del fatturato pari al 20%:

$$\begin{aligned} \text{Reddito operativo al tempo 1} &= \text{Red. operativo al tempo 0} - \text{Red. operativo al tempo 0} \times 20\% \times 6 \\ &= 10 - 10 \times (20\% \times 6) = \\ &= 10 - 12 = (2) \end{aligned}$$

Di seguito sono presentati i conti economici in relazione alle due ipotesi:

*Ipotesi 1:* le vendite si incrementano del 20%

CONTO ECONOMICO ESPRESSO IN VALORI PERCENTUALI	
Ricavi operativi	120
meno: Costi variabili	(48)
	72
meno: Costi fissi	(50)
	22

*Ipotesi 2:* le vendite si riducono del 20%

CONTO ECONOMICO ESPRESSO IN VALORI PERCENTUALI	
Ricavi operativi	80
meno: Costi variabili	(32)
	48
meno: Costi fissi	(50)
	(2)

Dal confronto dei dati emerge che le imprese di ristorazione collettiva presentano un reddito operativo molto sensibile al variare del volume di attività (6).

Un calo dei ricavi, dovuto ad andamenti congiunturali sfavorevoli, si ripercuote immediatamente sul reddito operativo penalizzando la gestione.

Per contro, come si è notato dai dati riportati nei precedenti paragrafi, un elevato volume di attività permette all'impresa di saturare i costi fissi e raggiungere così delle economie di scala.

Le imprese di grande dimensione e con una gamma di prodotti diversificata presentano una struttura economica leggermente diversa che modifica le considerazioni precedenti (7). In particolare si assiste all'aumento dei costi variabili dovuti all'acquisto di servizi e semilavorati ed una riduzione dei costi di manodopera.

Occorre distinguere due cause di tale variazione: la prima dipende dalla modalità di rappresentazione contabile del bilancio di gruppo, la seconda dipende dalla diversificazione produttiva dell'impresa.

Nel bilancio « pubblicato » gli acquisti di semilavorati (es. pre-cotti) sono considerati costi variabili anche se sono forniti dalle società controllate; per una analisi comparata occorre sostituire i costi dei semilavorati con i costi sostenuti dalle società controllate (fissi e variabili) al fine di costruire il bilancio consolidato. Procedendo alla sostituzione si limiterebbe il peso dei costi variabili, riportandolo ai valori di settore.

Le imprese di più rilevante dimensione affiancano alla produzione diretta del pasto il servizio di intermediazione per i pasti in convenzione (es.: ticket-restaurant). In questo caso si assiste ad un effettivo cambiamento della struttura economica che privilegia i costi variabili rispetto ai costi fissi; infatti i pasti in convenzione, per l'intermediario, generano dei ricavi di vendita per i buoni pasto ceduti ai clienti e dei costi, esclusivamente variabili, per il

(6) Per un approfondimento sull'analisi della redditività operativa in riferimento ai costi fissi ed ai costi variabili si veda G. FERRERO, « *Manuale delle analisi di bilancio* », op. cit. pag. 268 e seguenti.

(7) Tali imprese appartengono al quarto raggruppamento strategico. Si veda per la definizione dei gruppi strategici del settore il paragrafo 1.8.

pagamento dei pasti consumati presso punti convenzionati. Ci possono essere, inoltre, dei costi fissi di struttura relativi alla rete di vendita e per l'assistenza ai clienti ed ai punti vendita convenzionati.

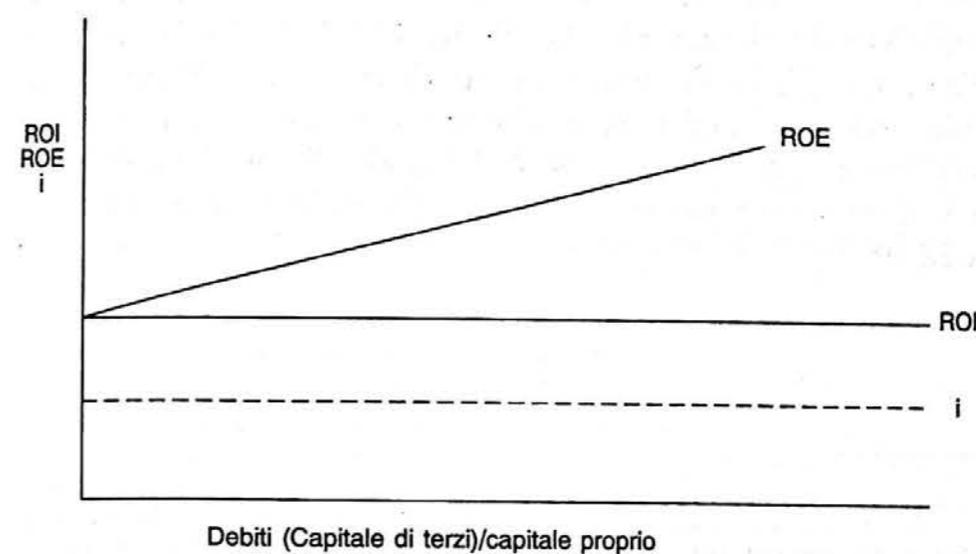
### 10.3. LA LEVA FINANZIARIA APPLICATA NEL SETTORE DELLA RISTORAZIONE COLLETTIVA.

Le imprese che operano nel settore sono caratterizzate da un R.O.E. molto elevato che dipende soprattutto dal « leverage » cioè dalla possibilità di acquisire capitale di terzi (debiti) pagando un tasso di interesse ( $i$ ) inferiore alla redditività operativa dell'impresa (R.O.I.); la differenza tra i due tassi viene moltiplicata per il rapporto tra il capitale di terzi ed il capitale proprio che provoca l'effetto di « leva » finanziaria.

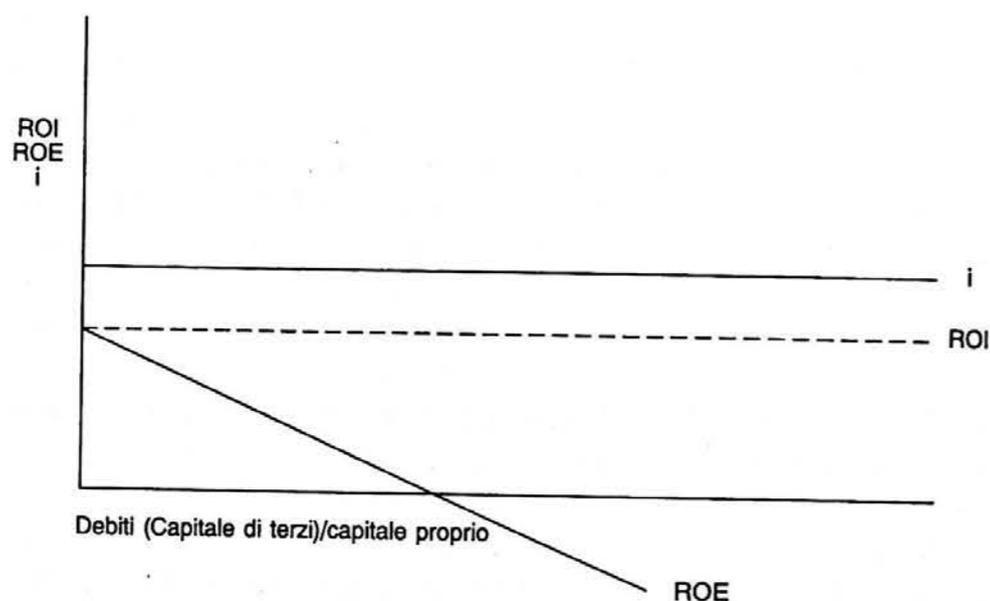
L'effetto di « leva » si manifesta in senso positivo se il R.O.I. è maggiore di  $i$ , e negativo nel caso opposto.

infatti:

1) se  $R.O.I. > i$ : l'impresa è in grado di investire le risorse acquisite con vincolo di debito ottenendo una redditività (R.O.I.) superiore all'onerosità ( $i$ ) delle risorse stesse. In questo caso il R.O.E. cresce all'aumentare del rapporto debiti e patrimonio netto;



2) se  $R.O.I. < i$ : l'impresa investe le risorse acquisite con vincolo di debito ottenendo una redditività (R.O.I.) inferiore all'onerosità ( $i$ ) delle risorse stesse. In questo caso il R.O.E. diminuisce all'aumentare del rapporto debiti e patrimonio netto fino a risultare negativo;



Per applicare il modello ad un caso concreto di seguito è presentato un bilancio di estrema sintesi con i dati raccolti da bilanci reali delle diverse aziende che riflette le relazioni economiche e finanziarie tipiche del settore; il conto economico è espresso in valori percentuali sul fatturato, lo stato patrimoniale è messo in relazione con il conto economico dal grado di rotazione del capitale investito che nel settore, mediamente, si posiziona intorno a 2,5 (8):

(8) Sono stati utilizzati i dati dei bilanci delle principali imprese del settore riclassificati e analizzati per un periodo di tre anni. Nel capitolo 9 sono presentati i dati dei gruppi strategici del settore.

Stato patrimoniale finanziario				Conto economico	
<i>Impieghi</i>		<i>Fonti</i>		Ricavi operativi ...	100
Impieghi operativi .	30	Capitale proprio ...	2	Costi operativi ...	(90)
Impieghi non operativi e liquidità immediate .....	10	Capitale di terzi ...	38	<i>Risultato operativo</i> .	10
				Proventi finanziari e patrimoniali ..	1
				<i>Risultato gestione corrente ante oneri finanziari</i> .....	11
Capitale investito ..	40	Capitale acquisito ..	40	Oneri finanziari ...	(7)
				<i>Risultato ante imposte</i>	4
				Imposte .....	(2,088)
				ILOR 0,648	
				IRPEG 1,44	
				<i>Risultato netto</i> ....	1,912

Una formula che spiega la redditività globale scomposta nei fattori che la compongono è la seguente (9):

$$ROE = ROI (1 - t) + \frac{K - N}{N} (ROI - i) (1 - t) - \frac{IRPEG}{N}$$

In particolare c'è da segnalare la gestione tributaria che incide per il fattore  $(1 - t)$  sia sulla redditività operativa che sulla differenza tra redditività operativa e tasso medio di interesse applicato sul capitale di terzi; tale fattore riguarda l'ILOR mentre l'incidenza dell'IRPEG viene tenuta separata in quanto rappresenta un costo per l'impresa ma, per contro, l'azionista avrà diritto al credito d'imposta quando incasserà il dividendo distribuito dalla società (10).

(9) Si veda per lo sviluppo completo del modello G. FERRERO - F. DEZZANI, «Manuale delle analisi di bilancio», op. cit. pag. 301.

(10) Per chiarire l'attuale effetto fiscale sulla redditività dell'impresa si consideri il seguente conteggio delle imposte sul reddito:

Reddito imponibile (A)	100
meno: ILOR 16,2% di (A)	(16,2)
meno: IRPEG 36% di (A)	(36)
Reddito netto	<u>47,8</u>

Il modello ricavato dai bilanci di settore permette di sintetizzare le relazioni tra le « aree » gestionali dell'impresa (11):

Aree di investimento e fonti di finanziamento	Capitale investito o acquisito	Flussi Redditali	Tassi percentuali
Operativa .....	30	10	33,3
Atipica finanziaria .....	10	1	10
totale .....	40		
Capitale investito .....			
Redditi complessivi .....		11	
Saggio reddituale medio (*) .....			27,5
Capitale di terzi .....	38	7	18,4
Capitale proprio .....	2	1,912	95,5
Capitale acquisito totale .....	40		
Grado di indebitamento (Capitale di terzi/ Capitale proprio) .....	19		

(\*) Il saggio medio di redditività corrisponde in questo caso al R.O.A. (Return on Assets) indica quanto mediamente l'impresa riesce a far rendere tutti gli investimenti di natura operativa, atipica e finanziaria. La tabella indica che ad una redditività operativa molto elevata (33,3%) si affianca una redditività degli investimenti atipici e finanziari ridotta (10%); mediamente gli investimenti rendono il 27,5%. Per applicare la formula si sostituisce il « Saggio reddituale medio » (ROA) al ROI.

L'incidenza delle imposte sul reddito imponibile è pari a:

ILOR	16,2%
IRPEG	<u>36%</u>
Totale	<u>52,2%</u>

(11) Si veda per ulteriori spiegazioni G. FERRERO, « Il controllo finanziario nelle imprese », op. cit., pag. 154.

In questo modo si ottiene:

$$ROE = 95,5$$

scomposto nei seguenti fattori:

$$ROE = ROI (1 - t) + \frac{K - N}{N} (ROI - i) (1 - t) - \frac{IRPEG}{N}$$

numericamente si ottiene:

$$= 27,5\% (1 - 0,162) + 19 \times 9,1\% \times (1 - 0,162) - \frac{1,44}{2}$$

$$= 23,045\% + 144,455\% - 72\% = 95,5$$

L'analisi del ROE per fattori permette di quantificare quanto pesa la leva finanziaria nel settore della ristorazione collettiva. Infatti, con i dati riportati nel caso semplificato, una redditività globale del 95,5% è dovuta per circa il 23% alla redditività operativa e per circa il 144% alla leva finanziaria (entrambe al lordo dell'IRPEG).

Tale aspetto ribadisce il vantaggio che la grande dimensione potrebbe riservare: infatti, aumentando il peso contrattuale sul mercato si riuscirebbero a migliorare i termini di pagamento ai fornitori e, in alcuni casi, a ridurre la dilazione concessa ai clienti. In ogni caso la situazione estremamente favorevole potrebbe diventare pericolosa se cambiano le condizioni di mercato (diminuzione del ROI o aumento di  $i$ ) come è indicato nel grafico precedente.

#### 10.4. CONCLUSIONI.

L'impresa di ristorazione collettiva è stata analizzata individuando i processi tipici che caratterizzano il settore e, di seguito, si è osservato l'attività amministrativa del management indi-

viduando le attività caratteristiche dell'impresa all'interno delle aree funzionali.

Di seguito è rappresentata la « catena del valore » (12) tipica dell'impresa di ristorazione collettiva (Tavola I), che rappresenta in sintesi le aree funzionali dell'impresa e all'interno di esse le attività svolte dal management. La superficie di ogni attività è proporzionale all'importanza strategica che essa assume in termini di assorbimento di risorse. Confrontando il valore delle risorse assorbite dell'impresa con i ricavi derivanti dalla vendita del servizio si determina il profitto.

Il profitto è il risultato che ogni impresa ottiene manovrando le attività di valore della propria catena. La dimensione della « punta » della catena determina il successo economico, maggiore o minore, della singola impresa.

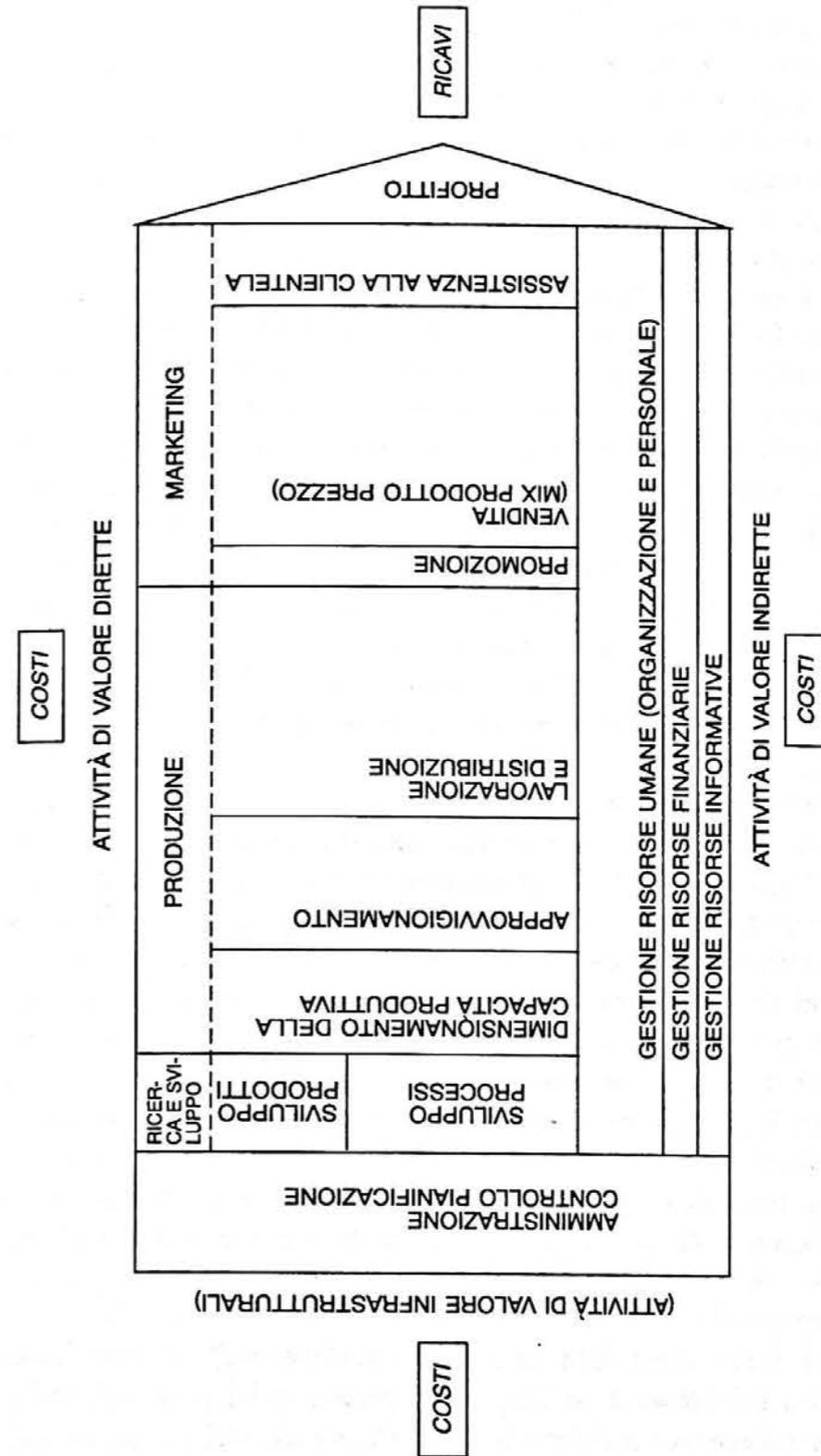
L'area funzionale della *produzione* rappresenta il processo determinante dal punto di vista strategico. Infatti, il successo gestionale dell'impresa dipende in buona sostanza dall'abilità di confezionare i pasti a costi inferiori rispetto alla concorrenza. Per questa ragione all'interno della funzione di produzione l'attività principale è rappresentata dal *processo di lavorazione/distribuzione* del pasto. Il processo di lavorazione/distribuzione del pasto si realizza con diverse modalità che determinano la gamma di prodotti dell'impresa e concretizza l'efficienza « interna ».

L'efficienza « esterna » si concretizza nell'attività di *approvvigionamento* dei fattori produttivi sul mercato a condizioni economiche che è la premessa per ottenere un vantaggio competitivo all'interno del settore. L'attenzione non deve essere esclusivamente finalizzata al prezzo di acquisto ma soprattutto alla qualità delle derrate. Inoltre, le derrate alimentari possono costituire un elemento di diversificazione nei confronti della concorrenza come ad esempio nel caso della produzione di pasti con derrate « biologiche ».

In ultimo, l'attività di *dimensionamento* e di studio delle nuove installazioni produttive è importante per la ripetitività di que-

(12) Si veda M. PORTER, « *Il vantaggio competitivo* », Edizioni Comunità, Milano 1987, pag. 46 e segg.; la tavola è stata adattata da G. DONNA, « *L'impresa competitiva - un approccio sistemico* », Giuffrè, 1992.

TAVOLA I. - LA CATENA DEL VALORE « RIVISITATA » DELL'IMPRESA DI RISTORAZIONE COLLETTIVA.



sto processo che condiziona l'immagine aziendale presso il cliente e costituisce una componente importante della definizione del prodotto. Lo studio preventivo e la redazione di un progetto di un impianto di ristorazione da un lato deve rispondere alle esigenze specifiche del committente in ordine alla qualità ed alla modalità di servizio e dall'altro deve garantire condizioni di esercizio competitive.

L'area funzionale del *marketing*, per importanza, viene subito dopo l'area della produzione; l'attività commerciale determinante è quella che definisce il *mix prodotto/prezzo* dell'offerta. Infatti, lo sforzo dell'impresa è teso soprattutto a costruire un prodotto in sintonia con le attese del committente ad un prezzo competitivo. Il settore è caratterizzato da alcuni prodotti maturi che si prestano poco a delle azioni di diversificazione. Per questa ragione l'attenzione delle imprese più innovative è volta ad individuare nuovi bisogni di ristorazione collettiva da soddisfare con nuovi prodotti o con nuovi processi tecnici da offrire sul mercato. Il futuro successo commerciale dipende dall'intuito di alcune imprese di cogliere nicchie ancora non sfruttate per saturare la capacità produttiva.

Risulta rilevante, per consolidare il rapporto commerciale, l'attività di *assistenza alla clientela*. Nel settore assorbe meno risorse dell'attività precedente ed è svolta in primo luogo dal direttore di mensa. Il direttore della mensa svolge un compito di relazione « esterna » con il committente partecipando ad esempio alle riunioni della « commissione mensa », e di gestione « interna » dell'impianto rispondendo delle eventuali inefficienze quantitative e qualitative. Tale compito si concretizza nel dare continuità al progetto iniziale di definizione di prodotto contrattato con il committente. In ultimo, la *promozione e la politica pubblicitaria* risultano poco significativa per i ridotti margini economici che non permettono di dedicare, al di sotto di una certa soglia dimensionale, risorse finanziarie ad investimenti nell'immagine e nel marchio.

L'area funzionale della *ricerca e sviluppo*, all'interno del settore, ha l'obiettivo di sviluppare i processi od i prodotti. Infatti, i margini economici ridotti e la caratteristica del prodotto, sostan-

zialmente maturo, non lasciano spazio ad un'attività di ricerca con un maggior peso centrata, ad esempio, sulla ricerca applicata o sulla ricerca di base. L'attività di *sviluppo processi* e di *sviluppo prodotti* è giustificata dall'esigenza di garantire un certo grado di innovazione per ricercare nuovi mercati attraverso nuovi prodotti o tecniche nuove per soddisfare vecchi bisogni.

L'area funzionale dell'organizzazione e del personale si concretizza nell'attività di *gestione delle risorse umane*; il personale è la variabile critica del processo di lavorazione, infatti, esso assorbe dal 40 al 50 per cento del costo diretto del pasto. Oltre alla rilevanza economica del fattore produttivo lavoro occorre un'ulteriore considerazione sull'importanza della risorsa umana dal punto di vista strategico. Infatti, le imprese di ristorazione collettiva, come tutte le imprese di servizi ad alta intensità di lavoro, dedicano molta cura alla formazione ed alla comunicazione con il personale perché il committente, dal comportamento dei dipendenti, riesce a percepire l'affidabilità aziendale ed il più delle volte, su queste considerazioni, affida nuovi impianti di ristorazione o rinnova i vecchi contratti. Per queste ragioni l'attività di coordinamento e di gestione di tali risorse svolta in modo efficace ed efficiente è strategicamente determinante per l'impresa di ristorazione collettiva.

L'area funzionale della *finanza* è determinante per sfruttare le consuetudini commerciali tipiche del settore. Infatti, attraverso la gestione ottimale della dilazione dei pagamenti delle forniture e della dilazione degli incassi delle prestazioni si ottiene un risultato positivo della gestione finanziaria che migliora il risultato globale dell'impresa. L'abilità di cogliere appieno le opportunità di finanziamento da debito di fornitura, che offre il settore, può essere la premessa per un duraturo vantaggio competitivo dell'impresa nei confronti dei concorrenti.

La gestione del *sistema informativo* è determinante per il supporto delle altre attività dell'impresa. Soprattutto le imprese medio-grandi del settore dedicano molta attenzione alla costruzione del sistema informativo articolandolo in sottosistemi informativi come, ad esempio, il sottosistema informativo della produzione, il sottosistema informativo del marketing, il sottosistema informati-

vo del personale, il sottosistema informativo della finanza, ecc. Nelle realtà aziendali di minore dimensione la gestione strutturata delle informazioni è limitata agli obblighi di legge, ad esempio la contabilità generale, le registrazioni IVA, le registrazioni delle paghe e dei contributi ecc., mentre, le altre informazioni non obbligatorie sono raccolte in modo non strutturato e sono gestite in modo saltuario a secondo delle contingenze operative.

In ultimo, le attività di ordine comunicativo/informativo interno si concretizzano nel processo di *pianificazione e di amministrazione e di controllo di gestione*.

Il quadro descritto permette di individuare alcune prospettive per il futuro del settore.

La caratteristica del prodotto porterà inevitabilmente a polarizzare il mercato in due blocchi, la ristorazione collettiva tradizionale e la ristorazione collettiva innovativa.

La *ristorazione collettiva « tradizionale »* sarà costituita da imprese che si dedicheranno esclusivamente alla ristorazione aziendale, a quella scolastica o a quella sanitaria. Potranno coesistere piccole imprese a gestione familiare e grandi imprese « specializzate ». Il successo dei competitori dipenderà essenzialmente dall'efficienza gestionale del processo tecnico e quindi dalla possibilità di formulare prezzi competitivi.

La *ristorazione collettiva « innovativa »* sarà costituita da imprese che sapranno diversificare un prodotto maturo. Gli elementi determinati saranno il marchio, che dovrà identificare l'impresa con una specializzazione di prodotto o una « nicchia » di mercato (es.: buoni pasto, ristorazione congressuale, ristorazione fieristica, ecc.). L'attenzione sarà centrata sulla qualità del servizio e sulla specializzazione che permetterà di richiedere un prezzo superiore per il servizio fornito (« premium price »).