

CENTRO DI RICERCA



—  —

**LE EVOLUZIONI
GESTIONALI FUTURE
DELL'INDUSTRIA
ALBERGHIERA**

—  —



IL RICERCATORE IHMA

ANTONIO MONTEMURRO

PREMESSA

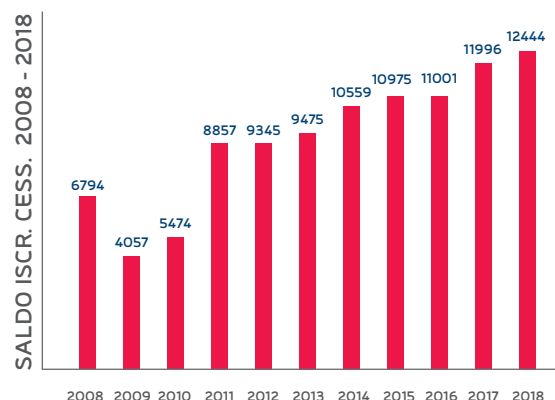
Gli studi e le ricerche in REVENUE MANAGEMENT sono stati tradizionalmente effettuati affrontando la materia dal punto di vista sia teorico-strategico che pratico-tattico per il settore dell'Hotellerie, per le compagnie aeree, per il rental car, ultimamente per tutto quello che riguarda le SPA e il settore congressuale. Per la ristorazione professionale poco si è fatto (soprattutto in Italia) in ambito teorico e ancora meno in ambito pratico-tattico. Eppure, come caratteristiche intrinseche, la ristorazione

professionale è molto simile al settore alberghiero, a quello delle linee aeree. Quindi potrebbe trarre grande beneficio dall'applicazione di corrette pratiche di GESTIONE DELLE ENTRATE. Parlando di mercato Italia, se si pensa al fatto che il saldo



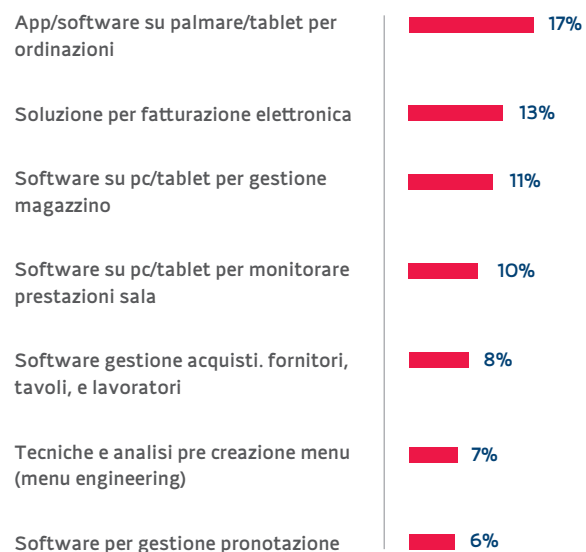
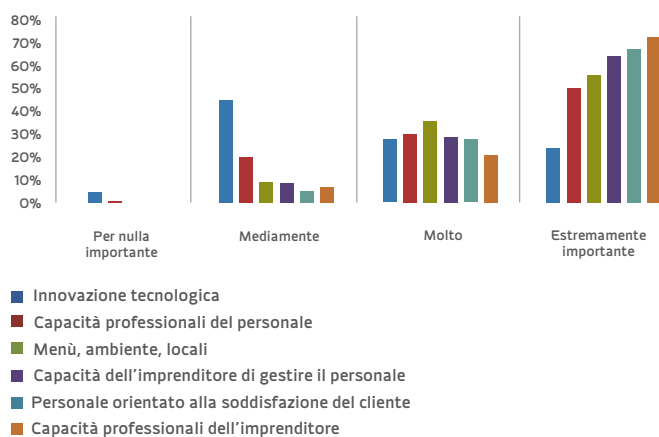


tra aperture e chiusure di attività di ristorazione negli ultimi dieci anni è sempre stato negativo ed è sempre in aumento (fonte: FIPE - Infocamere) e che secondo una rilevazione statistica (fonte: FIPE - 2017) solo il 40% dei ristoratori intervistati ritengono l'innovazione tecnologica (mediamente) importante e che solo il 12% di loro usano strumenti digitali e/o tecniche per monitorare e migliorare le performance gestionali, ne risulta un quadro abbastanza desolante.

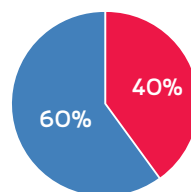


Raggiungere il successo: importanza degli aspetti legati all'organizzazione d'impresa

Fonte: OsservatorioFiPe - Ebnt sul merito creditizio dei pubblici esercizi, 2017



Obiettivo di questo rapporto è di analizzare lo stato dell'arte di questa disciplina con alcuni limiti e problematiche, dimostrare come questa possa funzionare nella pratica e di illustrare come stia progredendo, grazie agli incredibili progressi del Machine Learning & Artificial Intelligence, verso la sua definitiva affermazione e compiutezza.



- Nessuno strumento digitale
- Strumenti di gestione dei processi interni



AMBITO APPLICATIVO E CARATTERISTICHE

La definizione classica del **RESTAURANT REVENUE MANAGEMENT** indica questo come l'applicazione di sistemi informativi e strategie di pricing per allocare la giusta capacità (prodotto) al cliente giusto, al posto giusto, per la giusta durata.

Nella realtà operativa e nell'accezione più squisitamente pratica, determinata dall'esperienza dello scrivente, si preferisce una definizione più estesa e sicuramente foriera di implicazioni tattico-operative: "Il RRM è una tecnica impiegata per allocare unità indifferenziate di inventario caratterizzate da una capacità limitata rispetto alla domanda, al fine di massimizzarne il profitto, attraverso una corretta metodologia che consenta di prendere in tempo utile decisioni appropriate, tendenti a vendere (o a rendere disponibili alla vendita) l'opportuna quantità e tipologia di prodotto e servizio, per la durata giusta, al prezzo giusto, al cliente giusto, utilizzando adeguate procedure di servizio, attraverso il giusto canale".

Tipicamente l'applicazione delle tecniche di Revenue Management si è mostrata maggiormente efficace nella misura in cui il settore di applicazione risponde a determinati requisiti:

Capacità fissa

Domanda tracciabile

Struttura dei costi nella gestione caratteristica

Inventario deperibile

Domanda variabile nel tempo

Clientela segmentabile

Questi requisiti sono presenti in molti settori economici, ma nella ristorazione assumono una rilevanza e una caratterizzazione tutta particolare, che rendono l'applicazione dei principi del **REVENUE MANAGEMENT** complessa e, per alcuni versi complicata, rendendo essenziale il ricorso a strumenti tecnologici per la sua riuscita, poiché

l'operatività legata alla produzione e al service delivery è legata a logiche e variabili non sempre sotto il pieno controllo del Manager ancorché di grande esperienza.



Capacità fissa

Per un'attività ristorativa si parla di capacità non soltanto riguardo ai posti a sedere, che comunque possono variare anche in termini numerici (si pensi alla possibilità di variare il layout della disposizione dei tavoli, oppure utilizzare dello spazio all'aperto durante la bella stagione), ma anche di capacità produttiva della cucina e capacità "gestionale" relativa al menu. Questi aspetti devono essere



accordati per raggiungere performance ottimali. Per esempio, per un ristorante ottimizzare le risorse tavoli e sedie potrebbe essere impedito dalla scarsa reattività e velocità di esecuzione della cucina per scarsa dotazione di attrezzatura o insufficienti skill della brigata di sala e/o di cucina.

Inventario deperibile

Nella ristorazione per inventario deperibile non si intende lo stock di materie prime a disposizione dello chef per la produzione dei pasti da servire alla

clientela, anche se in ottica gestionale questo riveste una certa importanza. Qui si parla di



inventario deperibile riferendosi al tempo, cioè il tempo che passa dall'orario di apertura del servizio (pranzo, cena, ecc.) fino all'orario di chiusura. Tempo che inesorabilmente passa indifferentemente con sala piena o vuota. Analogamente ad altri settori (si pensi al room night per l'industria alberghiera, o posto/miglia per le compagnie aeree, cabina/ora per le SPA), anche la ristorazione determina l'unità base primaria di inventario in posto/ora tant'è che la metrica fondamentale per la valutazione delle performance prende il nome di REVpASH (Revenue per Available Seat Hour) - entrata per posto disponibile per ora. Ma proprio questo aspetto così



comune (il tempo) e la sua ottimizzazione, in un'ottica di miglioramento delle performance, rende complesso e complicato l'applicazione del Restaurant Revenue Management. Mentre l'altra leva di ottimizzazione (il prezzo di vendita) è la più ovvia e in certi casi e in qualche misura la sua manipolazione è accettata dal cliente (si pensi alle offerte promozionali, agli sconti per periodi di bassa domanda, ecc.), gestire il tempo inteso come durata del pasto pone diverse sfide gestionali ai Manager della ristorazione.

Dal punto di vista della produzione, i Manager devono ottimizzare e controllare il processo produttivo e quello di erogazione del servizio, comprendere il modello di comportamento del cliente relativo al suo arrivo e come questo influenza la durata del pasto. Mentre si può facilmente rilevare la durata media di un pasto, la stessa non si può facilmente manipolare. Facendo un confronto è molto più facile per hotel, compagnie aeree, ecc. implementare il RM perché essi vendono i loro servizi per un predeterminato e contrattualizzato periodo di tempo. I ristoranti invece raramente vendono i propri tavoli per un periodo prefissato di tempo e sono riluttanti a chiedere ai loro clienti di rispettare determinati tempi entro i quali devono liberare il tavolo (almeno in periodi di alta domanda).

Quello che gli operatori potrebbero fare sarebbe per esempio sviluppare metodi interni di gestione

della durata del pasto. Attenzione al fatto che non si dovrebbe pensare solo alla durata media del pasto dei commensali. Molto spesso il fattore che maggiormente interferisce con il RRM è la variabilità della durata dei pasti. I modi con cui i gestori possono influenzare la durata del pasto includono la modifica delle politiche di prenotazione, la riprogettazione dei menu (menu engineering) e il miglioramento delle procedure di servizio e produzione, la gestione delle liste di attesa. I Manager possono anche formare i dipendenti per rispondere alle richieste dei clienti che possono avere conseguenze sulla durata del pasto.



Domanda tracciabile

Tipicamente i ristoranti possono tracciare la domanda (forecast) lavorando su prenotazioni oppure elaborando statistiche sui clienti in liste di attesa (walk-in). La maggior parte dei settori che traggono benefici dall'applicazione del Revenue Management lavorano quasi esclusivamente su prenotazioni. Questo approccio offre l'opportunità di tenere sotto controllo il modo con il quale l'inventario viene venduto prima della data di



effettivo consumo/servizio, peraltro avendo la possibilità di accettare o rifiutare richieste di prenotazione in base alla prevista pressione della domanda per tale data o servizio (pranzo/cena).

Ma anche in tale contesto non mancano problemi



potendo verificarsi no-show, orari di arrivo difforni dalla prenotazione, il tutto aggravato dal fatto che raramente i ristoratori chiedono garanzie (carta di credito, ecc.) all'atto della prenotazione, preferendo taluni invece lavorare esclusivamente con walk-in e liste di attesa con però evidenti ripercussioni sulla qualità del service delivery.

Domanda variabile nel tempo

La domanda nella ristorazione può consistere in clienti che prenotano anzitempo un tavolo oppure clienti che si presentano direttamente all'ora desiderata chiedendo un tavolo. Entrambe queste tipologie possono essere gestite contemporaneamente, ma con differenti strategie

e tecniche. Nonostante entrambe le domande attingano dallo stesso inventario per essere soddisfatte, il manager deve selezionare il giusto mix di tipologia di clientela in modo da ottimizzarne il profitto. A complicare il tutto (ancora una volta), ancor più che per altri business, la variabilità della domanda per anno, per stagionalità, giorno della settimana, servizio (pranzo/cena), slot orari (si pensi a ristoranti situati in quartieri ad alta densità di uffici, enti, banche, ecc. che osservano picchi di domanda durante la pausa pranzo). In tale variabilità gli operatori devono essere in grado di prevedere l'andamento della domanda in modo da strutturare il loro PRICING e prendere le migliori decisioni in merito alla disposizione ed allocazione delle risorse (tavoli, sedie) e TIMING delle operazioni di cucina e sala.

Struttura dei costi nella gestione caratteristica

Come per gli hotel, i ristoranti sono caratterizzati da una struttura di COSTO dove si osservano costi fissi piuttosto alti e costi variabili mediamente bassi. La differenza sostanziale con altri business sta nella



percentuale di food cost (mediamente 30/35%) che fa lievitare sensibilmente il costo variabile (costo di produzione del singolo pasto). A causa di ciò la flessibilità tariffaria, diversamente dagli hotel, è notevolmente ridotta. Di questo i ristoratori devono tenere debita considerazione allorché decidono di

prezzo non è un problema e sarebbero disposti a pagare un premium rate pur di ottenere il tavolo desiderato all'orario preferito e per tutto il tempo necessario. Infine, lo stesso cliente che si comporta in modo diametralmente opposto a pranzo rispetto alla cena (tipico l'impiegato che a pranzo mangia da solo in brevissimo tempo e a cena mangia con la famiglia con tempi decisamente più comodi).



settare le tariffe di vendita per adeguarle alle dinamiche espresse dalla domanda.



Clientela segmentabile

Come per altre industrie i ristoranti hanno diversi segmenti di clientela da poter servire, ognuno con caratteristiche, **COMPORTAMENTI D'ACQUISTO** e propensioni alla spesa diversi. Ci possono essere clienti più sensibili alla spesa che sarebbero disposti a cambiare le proprie abitudini di consumo (es. cenare molto presto o molto tardi, pranzare in max 30 minuti) in cambio di un prezzo scontato (es. persone a basso reddito, famiglie con figli piccoli, gruppi di adolescenti). Ancora, clienti per i quali il

Per ognuno di questi segmenti il ristoratore ha l'opportunità di migliorare le proprie **PERFORMANCE** modificando il proprio prodotto e il service delivery in modo da rispondere meglio alle diverse necessità e bisogni della propria clientela.



LEVE DI OTTIMIZZAZIONE: TIME E PRICING.

Da quanto appena detto appare evidente che i ristoranti, fatti i dovuti distinguo, posseggano le condizioni necessarie per beneficiare degli effetti di una strategia di REVENUE MANAGEMENT

Ma allora perché ancora così pochi utilizzano a livello strategico queste tecniche? A parere dello scrivente ci sono delle difficoltà oggettive nell'applicazione delle tecniche di Revenue Management per la ristorazione, determinate sicuramente dalla particolarità del settore e magari dal management divide che affligge le figure apicali (chef, maître, gestore), ma da non trascurare l'incapacità o la non completa attitudine a manipolare le due principali leve di ottimizzazione: time & pricing.

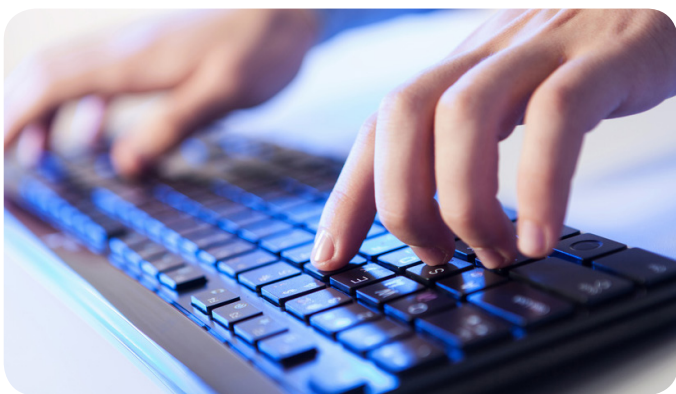
Time (period, duration)

In genere gli operatori della ristorazione sono in difficoltà a causa della relativa imprevedibilità della durata di consumo del pasto del cliente. Ciò rappresenta la prima causa di fallimento nell'instaurare una strategia di Revenue

Management. Quando si parla di tempo si intende il periodo durante il quale il cliente occupa il tavolo e come ottenerne il monitoraggio e il controllo, l'incertezza dell'orario di arrivo (sia in caso di walk-in che in caso di prenotazione) e come ridurla, la quantità di tempo che intercorre tra la fine del pasto di un cliente fino a quando il tavolo è di nuovo pronto per il successivo cliente. Il ristoratore deve essere in grado di rilevare statisticamente quanto in media è la durata del pasto per tipo di clientela (coppie, famiglie, single, ecc.). Nell'accezione comune i ristoranti vendono cibo ma a ben guardare dal nostro punto di vista si dovrebbe dire che vendono tempo al cui interno devono essere consumati dei pasti, e questo tempo deve essere prevedibile (entro certi ragionevoli limiti) attraverso dei modelli che prendano in considerazione anche l'entità della deviazione standard, vale a dire una stima della variabilità del dato stesso, che, in presenza di un elevato valore, potrebbe inficiare o rendere inutili gli sforzi per uniformare le durate di consumo. L'incertezza dell'orario di arrivo può essere ridotta attraverso regole di prenotazione ben definite e condivise con il cliente (in modo da evitare fraintendimenti) cercando di capirne le tempistiche



e le dinamiche. Tutto questo permette di sviluppare previsioni che aiutano il ristoratore, anche per decidere il giusto mix e setup dei tavoli da allocare ai vari segmenti (INVENTORY MANAGEMENT). Da un po' di tempo si sta assistendo, (anche) per la ristorazione, al fenomeno delle PRENOTAZIONI ONLINE (The Fork, OpenTable, ecc.).



Queste piattaforme offrono la possibilità per il ristoratore di decidere quanti posti allocare per ogni fascia oraria, e quindi determinare l'intervallo di tempo desiderato tra le prenotazioni. Inoltre, si ha la possibilità di decidere determinate offerte o codici sconto per determinate fasce orarie. Elemento da non trascurare il fatto di poter accogliere prenotazioni anche quando il ristorante è chiuso (per esempio dalle 24:00 alle 11:00) oppure di poter alleggerire il lavoro del personale addetto a prendere le prenotazioni. Questo può tradursi in un maggiore controllo e normalizzazione del flusso di domanda. Un altro elemento che può venire in aiuto al ristoratore per ottimizzare i tempi è quello di

RIDISEGNARE e INGEGNERIZZARE IL PROPRIO MENU' attraverso determinate tecniche (menu engineering, menu layout, menu merchandising, menu design), classificando ad esempio le varie portate in base ai tempi di preparazione, alla profittabilità e ai volumi di vendita; quindi in periodi di alta domanda e con la necessità di mantenere una certa rotazione dei tavoli, viene data precedenza a quelle portate che offrono una maggiore velocità di preparazione unita al miglior rapporto tra redditività e volumi di vendita. Per ottimizzare i tempi di consumo del pasto alcuni ristoranti si sono attrezzati migliorando le comunicazioni tra cucina e sala in modo da avvisare in tempo reale lo chef de rang che una portata è pronta e può essere servita





al cliente oppure lo stesso chef de rang può avvisare il cameriere che un tavolo è stato rilasciato dal cliente ed è pronto per essere sgomberato, accelerando così il servizio per il cliente successivo.

Pricing

L'elemento fondamentale per qualsiasi strategia di Revenue Management di successo (non solo per la ristorazione) è quello di offrire prezzi diversi (variabili), per lo stesso prodotto, a clienti con diverse attitudini e comportamento d'acquisto e di consumo. Per affrontare il discorso relativo al PRICING, il ristoratore deve chiarire (soprattutto a sé stesso) due aspetti fondamentali, anche dal punto di vista del positioning: come stabilire prezzi diversi e a quali clienti proporre questi prezzi. L'intero processo di ridefinizione dei prezzi e dei segmenti target deve essere poi guidato rispondendo alla domanda: "Come reagiranno i clienti a questi prezzi variabili?"

Le strategie di Revenue Management sono di solito percepite essenzialmente come un metodo per offrire prezzi diversi in base alla pressione della domanda: in periodi di alta domanda si alzano i prezzi per aumentare la profittabilità contando sulla maggiore propensione alla spesa di alcuni clienti, in periodi di bassa domanda si abbassano nel tentativo di stimolare i volumi di vendita contando di attirare maggiormente clienti sensibili al prezzo. Questo approccio viene già

seguito da molti ristoranti, offrendo prezzi diversi in base al giorno della settimana, o per fasce orarie o tipi di servizio (pranzo, cena, aperitivo, dopo cena). Ma senza una attenta, continua e meticolosa OSSERVAZIONE DEI CLIENTI e delle loro caratteristiche, bisogni e abitudini d'acquisto, quindi senza una strategia realmente incentrata sul cliente, non si può parlare di Revenue Management, soprattutto nella ristorazione. Così come devono essere attentamente valutate le reazioni dei clienti alla dinamicità dei prezzi al ristorante. In effetti in alcune esperienze e indagini basate su focus group, in generale, il cliente sperimenta un senso di frustrazione e ingiustizia quando non capisce la giustificazione ai PREZZI DINAMICI, soprattutto quando non viene corrisposto un adeguamento al value delivery da parte del ristorante. Il verificarsi di questa eventualità spesso pone un freno importante alla volontà, da parte del ristoratore, di affidarsi alle tecniche di Revenue Management.



IMPLEMENTAZIONE DEL REVENUE MANAGEMENT: IL RUOLO DELLA TECNOLOGIA

Affrontati i vari aspetti e le criticità, una strategia di Revenue Management ristorativo si dovrebbe implementare attraverso determinati step:

↔ Data collection



> raccolta dei dati relativi alla produzione (food cost, tempi di realizzazione, profittabilità), alla concorrenza (prezzi, menu, coperti, brand reputation), alla domanda (ricavo medio, tasso di riempimento, durata di consumo, food cost, indici di profittabilità e performance).

↔ Performances analysis

> una volta raccolti i dati, questi devono essere

analizzati per cercare di capire le interconnessioni esistenti tra di loro e come gli uni influenzino gli altri. In particolare, si deve cercare di capire cosa ha effetto sulla durata del pasto, sulla scelta delle portate e in generale su tutte le componenti delle performance.

↔ Strategy development



> dopo l'identificazione delle cause dei problemi più importanti che influenzano il raggiungimento di determinate performance il Manager deve sviluppare determinate strategie per porvi rimedio attivando una serie di strumenti e raccomandazioni da condividere con il proprio staff (snellire processi di servizio, aumentare prezzi di vendita, adottare



diversi concept di menu, aumentare la rotazione dei coperti, incoraggiare l'uso del suggestive selling, stabilire diversi time-slot di servizio, stabilire nuove regole e restrizioni di prenotazioni). Molto importante in questa fase è il coinvolgimento e la formazione del personale di vendita. Tutti devono comprendere lo scopo e le implicazioni di aver adottato un approccio di Revenue Management. Ovviamente questo richiede una formazione specifica che aiuti tutto il personale coinvolto nel capire l'importanza del proprio ruolo.

↔ Monitoring



> come da buon senso, ogni strategia che viene implementata deve essere valutata dai risultati conseguiti. Il ristoratore deve quindi sviluppare un sistema che valuti le performance finanziarie, operative, economiche e commerciali, tutto questo non perdendo mai di vista le performance relative alla soddisfazione del cliente attraverso i feedback che costui fornisce.

Da tutto quanto detto finora appare fin troppo chiaro che sviluppare, implementare e sottoporre a monitoraggio un sistema di Revenue Management per la ristorazione, anche solo per gli aspetti più basilari, richiede un SISTEMA INFORMATIVO puntuale e complesso, essendo impossibile realizzare quanto detto finora semplicemente con carta e penna o, nella migliore delle ipotesi, con fogli di calcolo e appunti. I sistemi tecnologici possono supportare gli sforzi dei gestori di ristoranti per migliorare le vendite e i profitti con il Revenue Management. Naturalmente nell'adottare la tecnologia, i Manager devono prima condurre un'analisi finanziaria per determinare se il costo della tecnologia sarà più che compensato dal miglioramento delle entrate. Se tale calcolo finanziario è favorevole, la direzione deve quindi prendere in considerazione i vantaggi sia per i dipendenti che per i clienti e deve anche tener conto della percezione, da parte dei dipendenti e dei clienti, dell'utilità della tecnologia e della facilità d'uso. Senza queste necessarie considerazioni, qualsiasi approccio tecnologico è destinato a vita breve. D'altro canto, implementata correttamente, la tecnologia può più che compensare il suo costo



con maggiori entrate. Le tecnologie che supportano il Revenue Management ristorativo spaziano da sistemi di elaborazione delle carte di credito relativamente semplici fino a software per la gestione dei tavoli e del loro turnover, software per l'elaborazione dei menu e carte vini, software per la gestione della cucina.

Gli sforzi che sono stati fatti finora dalle SOFTWARE HOUSE nella progettazione di applicazioni sono stati rivolti quasi esclusivamente a soluzioni tendenti a gestire meglio la durata dei pasti, aumentare la profittabilità degli slot orari, migliorare la soddisfazione dei clienti, rendere migliore l'esperienza di consumo. La gestione del pricing, per quanto estremamente importante, è ancora in una fase progettuale dovendo far ricorso a tecniche di Machine Learning & Artificial Intelligence che solo ultimamente si stanno affacciando sul mercato.

Dividendo idealmente l'esperienza di consumo del cliente di ristorante in determinate fasi, possiamo vedere come per ognuna di esse la tecnologia può già adesso intervenire per migliorare le performance ed attuare i dettami del RRM:

↔ Pre-arrivo

> durante questa fase, gli operatori del ristorante dovrebbero concentrarsi sul rendere più facile per i clienti ordinare il loro cibo (take-away) o effettuare una prenotazione al tavolo. L'ordine del cibo (fatto

online o per telefono) offre ai clienti un maggiore controllo sul tempo permettendo loro di selezionare il cibo prima di arrivare al ristorante. L'ordinazione online aiuta i ristoranti fornendo un ulteriore canale di distribuzione, offre maggiori opportunità di upselling (se il personale è formato) e offre ai ristoranti l'opportunità di ottimizzare la produzione



poiché hanno il tempo di preparare il cibo prima che i clienti arrivino al ristorante. Ovviamente, questi sistemi devono essere strettamente integrati con il sistema POS in modo che l'ordine sia pronto all'ora specificata. La maggior parte dei ristoranti attualmente gestisce le prenotazioni da un addetto. Questo approccio consente di trasmettere un ambiente personale e familiare, ma a volte è inopportuno per i clienti, perché

l'addetto non è sempre pronto a rispondere o non è sempre adeguatamente formato. La tecnologia può essere utilizzata per facilitare le prenotazioni online e per favorire la gestione elettronica delle prenotazioni. Siti come OpenTable.com, TheFork.com consentono prenotazioni online gratuite per i clienti rapidamente e in qualsiasi momento (TheFork.com stima che il 15% delle prenotazioni venga effettuato tra le 24:00 e le 10:00, ore in cui i ristoranti sono generalmente chiusi). Inoltre, le prenotazioni online offrono ai ristoranti un ulteriore canale di distribuzione e forniscono al ristorante dati relativi al cliente, con evidenti opportunità di marketing. Anche se la maggiore sfida per i ristoranti è attrezzarsi per offrire la possibilità di prenotare online direttamente sul sito proprietario, con evidenti vantaggi economici (0% commissioni) e di marketing.

↔ Post-arrivo

> una volta che il cliente è arrivato al ristorante bisogna gestire i tempi di attesa e le code di servizio. Anche in questo caso, sempre nell'ottica di ottimizzare i tempi, la tecnologia può venire in aiuto ai ristoratori. Questi possono dotarsi di gestionali che possiedono feature in grado di visualizzare l'elenco dei tavoli disponibili, la fase del pasto per i tavoli occupati, quelli che saranno presto disponibili e come possono essere combinati. Addirittura, alcuni gestionali sviluppano stime sui tempi di

attesa (tavolo per tavolo) e possono suggerire il tavolo da allocare al cliente (o gruppo di clienti) in attesa. Per i ristoranti che lavorano esclusivamente su walk-in sono disponibili applicazioni per gestire



le code di attesa. Al cliente in coda viene fornito un cercapersone e quando il suo tavolo è pronto gli viene comunicato con questo device o con un'apposita app. Questo consente di accelerare i tempi morti tra un cliente e l'altro.

↔ Sitting

> una volta seduto il cliente, bisogna ottimizzare i tempi di presa della comanda. Anche in questo caso ci sono le tecnologie disponibili per aiutare a gestire



questa fase: dispositivi di ordinazione palmare e sistemi di comunicazione. Questi device possono accelerare il processo di presa della comanda inoltrando gli ordini dal cameriere alla cucina in tempo reale, migliorando il servizio consentendo al maître di trascorrere più tempo con gli ospiti e fornire loro informazioni più dettagliate sulle portate che stanno ordinando. Se questi dispositivi

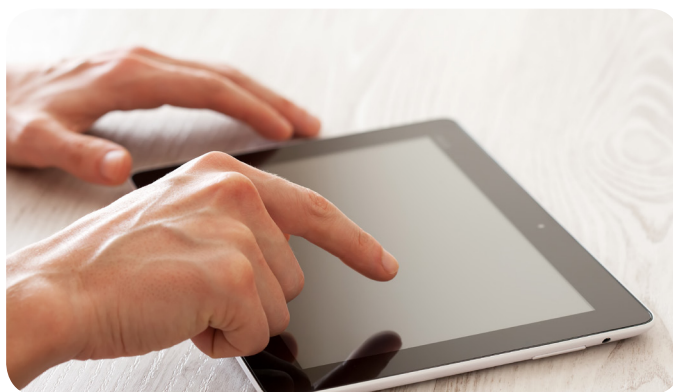


vengono utilizzati al meglio, possono determinare un aumento delle vendite e migliorare l'esperienza degli ospiti.

↔ Consumption

> una volta che le portate sono state servite, è necessario prestare attenzione per garantire che gli ospiti non si sentano stressati o trascurati a causa di operazioni inefficienti. I ristoranti possono utilizzare i sistemi di visualizzazione della cucina (Kitchen Display System) per il miglior controllo delle operazioni e del service delivery. I sistemi KDS

possono essere utilizzati per aiutare la cucina a gestire meglio le comande e assicurare che queste siano preparate in modo tempestivo. Le aziende che utilizzano questi sistemi riportano una riduzione



dei tempi di produzione, un aumento del volume di produzione della cucina (quindi maggiori Revenue) e una riduzione del deterioramento degli alimenti (risparmio food cost).

↔ Payment

> accelerare la procedura di pagamento può non solo migliorare la soddisfazione del cliente ma anche ridurre la durata del pasto e consentire ad altri ospiti di sedersi più velocemente in periodi



di maggiore affluenza. I TMS (Tools Management Solutions) e i dispositivi di comunicazione discussi sopra possono essere utili anche in questa fase; così come possono essere utili i dispositivi di elaborazione di carte di credito portatili. Con i POS portatili, i clienti hanno sempre la loro carta di credito in vista e questi device consentono anche all'operatore del ristorante di accelerare la transazione perché non deve recarsi in un angolo lontano del ristorante per leggere la carta di credito. Data la crescente attenzione alla sicurezza delle



carte di credito, in un'ottica di miglioramento del servizio e della soddisfazione del cliente, è consigliabile che i ristoranti debbano considerare questa tecnologia.

Discharge

> una volta che il cliente lascia il tavolo, ridurre i tempi di riassetto può portare, in periodi di maggiore affluenza, a migliorare sensibilmente

le entrate potendo servire un maggior numero di clienti. Come accennato in precedenza, i TMS possono aiutare a informare il personale del ristorante quando gli ospiti sono vicini alla fine del pasto e i dispositivi di comunicazione come cercapersone o auricolari possono essere utilizzati per avvisare il personale di sala di pulire e ripristinare il tavolo.





UNO SGUARDO AL FUTURO.

La gestione (dinamica) dei prezzi di vendita, per quanto di estrema importanza in un'ottica di Revenue Management per la ristorazione, finora è stata scarsamente presa in considerazione, vuoi per il naturale timore da parte del ristoratore di subire i giudizi negativi da parte della clientela, vuoi per una mancanza di approccio olistico alla questione determinato dalla (finora) inadeguatezza di strumenti tecnologici capaci di applicare principi di Machine Learning & Artificial Intelligence

Il menu come strumento di Revenue

Possiamo aver fatto un lavoro fantastico di ottimizzazione dei tempi di servizio, della durata di consumo, del tempo di riassetto dei tavoli e di gestione delle prenotazioni e delle liste di attesa, ma è nel momento in cui il cliente è alle prese con il menu che il ristorante si gioca tutte le sue carte verso il successo o il fallimento di una qualsiasi strategia di Revenue Management (e non solo). Il Menù è uno strumento di marketing, vendita,

finanziario e di gestione potentissimo, eppure nella maggior parte dei ristoranti, indipendentemente dalla fascia di prezzo, viene ridotto a semplice elenco di quello che il cliente può ordinare. In realtà dovrebbe riflettere, esprimere il posizionamento e le strategie del ristorante. Un menù efficiente è quello che soddisfa un insieme di obiettivi aziendali: di fatturato, di immagine, di gestione. Ogni singolo euro guadagnato o speso in un ristorante passa attraverso il menu. Si può tranquillamente affermare che, in astratto, il menù rappresenta il ristorante stesso. È evidente quindi che qualsiasi tecnica di Revenue Management che coinvolga la gestione della sala, della cucina, il pricing e in definitiva la profittabilità dell'azienda ristorativa non può prescindere dal menu e del suo utilizzo da parte del cliente. Naturalmente, affinché il menù abbia e conservi le caratteristiche di cui sopra, deve essere strutturato e aggiornato, adattandosi continuamente alle mutevoli condizioni di mercato, attingendo a tecniche teorizzate e applicate già da molto tempo: menu engineering, menu design, menu merchandising, menu layout, tutte pratiche operative per massimizzare i profitti di un ristorante

utilizzando il menu

Con il MENU ENGINEERING (metodi Kasavana & Smith, Miller, Pavesic) si cerca di ottenere il giusto mix tra portate che vendono di più (popolarità) e piatti che hanno il migliore indice di contribuzione (redditività). Scopo del menù design è quello di ottenere un supporto performante esponendo le portate in modo attraente e persuasivo attraverso l'uso di impaginazioni, immagini, colori, caratteri tipografici, attentamente studiati e consoni al concept stesso del ristorante. Con il MENU MERCHANDISING si cerca di guidare il cliente verso una scelta (più o meno consapevole) di determinate portate funzionali ad esigenze di redditività, produzione e vendita con l'uso di tecniche mutuare dalla psicologia, neuroscienze, ecc..

Lo stesso menù deve essere poi sottoposto ad attente attività di audit tendenti a valutarne le performance globali per periodi di tempo (fasce orarie, servizi, giorni, settimane, ecc.).

Sono da valutare anche le interazioni del cliente alle prese con il menù: la sequenza di scansione della carta, la lettura dei nomi e descrizione dei piatti, la visualizzazione di immagini che illustrano i piatti, tutti dati che devono essere poi "machate" con le scelte finali per cercare di capire il processo logico e/o "irrazionale" che ha guidato l'ospite verso la scelta del proprio pasto.

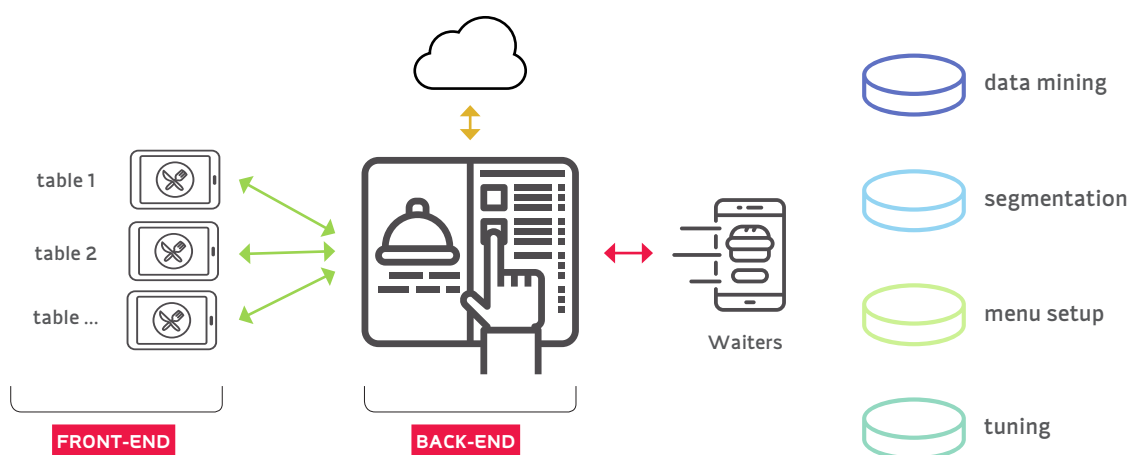
Menu Engineering
Menu Sales Analysis



Naturalmente tutta questa attività di “dinamicizzazione” del menù e raccolta dati mal si accorda con una gestione cartacea del supporto.

Anche in questo caso la tecnologia e soprattutto i recenti progressi relativi al Machine Learning e Artificial Intelligence applicati al grande e attuale tema dei Big & Small Data possono dare una svolta decisiva e risolutiva verso la definitiva consacrazione del Restaurant Revenue Management.

Nello schema in basso è riportata una concettualizzazione di come si potrebbe (in realtà è già in progettazione) realizzare un sistema tecnologico completo a supporto di tutte le attività di Revenue Management nella ristorazione.



L’elemento cuore, la killer application, di tutto il sistema che raccoglie le sfide e i trend fin qui evidenziati, è il trasferire l’intera carta (menù) su supporto digitale (tablet, touch surface, ecc.) a disposizione del cliente che può sfogliare l’intero menù, leggere le descrizioni dei piatti, guardare le immagini delle portate e decidere in completa autonomia cosa ordinare al cameriere (dotato di

palmare). Ovviamente tutte le interazioni che il cliente attua sul DEVICE sono taggate e trasferite al back end attraverso CONNESSIONI WIRELESS



in tempo reale. L'operatore può quindi seguire in tempo reale oppure on demand l'evolversi del servizio, decidere on the go di togliere dal menù determinate portate (magari non più disponibile la materia prima), modificarne il prezzo, comunicare offerte del minuto. L'intero sistema può elaborare statistiche e raccomandazioni in base ai BIG & SMALL DATA ricevuti da tutti i device della sala, avere contezza dei dati relativi a durata del pasto, tempi di servizio, elaborare simulazioni di menu engineering e quant'altro. Tutte le attività di MENU AUDIT vengono messe a punto nell'unità back-end dalla postazione del Manager e le modifiche al menu (prezzi, disponibilità, grafica, posizione), immediatamente e in tempo reale trasmesse a tutti i device collegati.

La sfida: accettare e far accettare la tecnologia

L'adozione di qualsiasi nuova tecnologia o approccio di Revenue Management può tradursi in conflitti sia per i clienti che per i dipendenti. A meno che questi conflitti non siano chiaramente affrontati, l'implementazione della TECNOLOGIA potrebbe non portare al risultato desiderato. I clienti adottano una nuova tecnologia prima di tutto quando funziona ed è utile in quanto risolve determinati problemi. D'altra parte, i clienti non hanno alcuna pazienza per le tecnologie che non funzionano come dovrebbero, che costano loro più

tempo, che sono mal progettate o che non sono ben supportate. Quindi, non solo si deve istruire i clienti su come utilizzare la tecnologia, ma è essenziale che la tecnologia sia il più infallibile possibile. Inoltre, devono essere ben chiari ai clienti i motivi per i quali si sta adottando una nuova tecnologia. Capire perché il ristorante sta adottando la tecnologia, per aumentare i ricavi, per ridurre i costi di manodopera, per aumentare la soddisfazione del cliente, per ottimizzare la preparazione e la consegna dei pasti o per risparmiare tempo. Per i dipendenti, fattori più importanti che influenzano l'accettazione di una tecnologia correlata al lavoro sono percepiti come utilità e facilità d'uso su come la tecnologia migliorerà le loro prestazioni lavorative. La direzione dovrebbe non solo fornire formazione tecnica su come utilizzare la tecnologia, ma anche enfatizzare l'utilità e la facilità d'uso. Inoltre, i dipendenti a contatto con i clienti devono essere formati su come spiegare le tecnologie agli ospiti e, se del caso, fornire indicazioni su come utilizzarla al meglio.



CONCLUSIONI

La **TECNOLOGIA** può essere un **VALIDO E INSOSTITUIBILE COMPLEMENTO** all'introduzione del **REVENUE MANAGEMENT** in un'azienda ristorativa per ottenere una **MAGGIORE REDDITIVITA'**. La tecnologia può anche aiutare il ristorante ad aumentare la velocità del servizio (che si tradurrà in un aumento del volume durante i periodi di maggiore affluenza), ridurre i costi di manodopera e attrarre business incrementale. Come con qualsiasi miglioramento operativo, i costi associati all'adozione della tecnologia devono essere bilanciati con i potenziali benefici. Inoltre, gli effetti sulla soddisfazione dei clienti e dei dipendenti devono essere attentamente valutati.

In ogni caso il **RESTAURANT REVENUE MANAGEMENT**, grazie ai progressi della tecnologia, si trova di fronte ad una svolta epocale che segnerà, a parere dello scrivente, la definitiva affermazione di questa disciplina.