

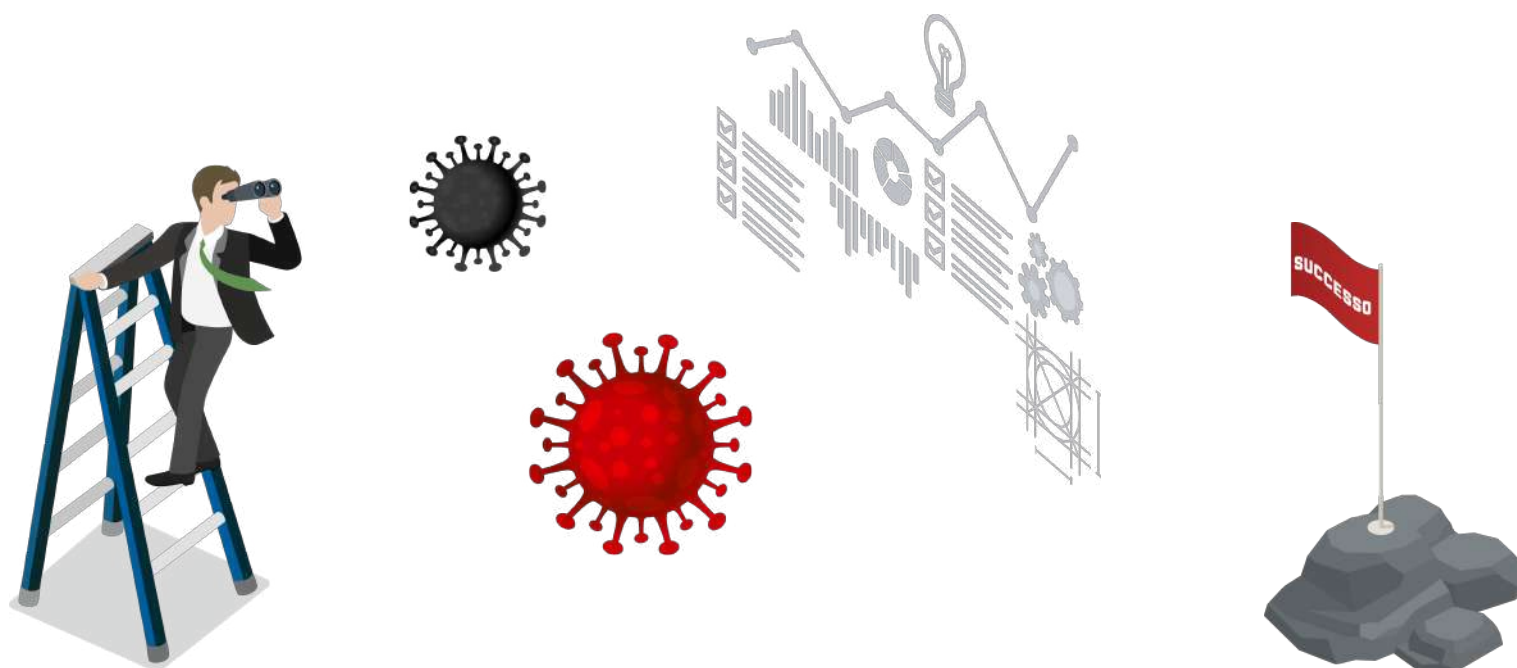


ALMA®

La Scuola Internazionale
di Cucina Italiana



TRA BUDGET E DECRETI: I TRATTI ECONOMICI DELLA RIPARTENZA



a cura di Ivano Dolciotti

25 maggio 2020



UNIVERSITÀ DI PARMA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI

Master in Retail and Brand Management

Non scegliere a scatola chiusa!

www.guadalupe.it

Corso Ho.Re.Ca. Distech
XVI^a edizione

www.corsohoreca.com

Master Universitario di 1° livello in "Store Management della Ristorazione" con Contratto di Apprendistato di Alta Formazione

AIRST, IKEA, McDonald's, Roadhouse

ALMA
La Scuola Internazionale di Cucina Italiana

ALMA
FOOD AND BEVERAGE
MANAGEMENT

Alma Wine Academy

MASTER met

Cultura Organizzazione e Marketing dell'Enogastronomia Territoriale

MAFOOD
Master Agribusiness & Food Management

GRUPPO24ORE

Master in Marketing Management

MASTER MARKETING MANAGEMENT

GRUPPO24ORE

Master Aplica Natura

Executive Program in Retail Management

McUnify Executive 2011

Executive Master in Store Management

chef express

DESPAR **coop**

CONAD **CRAI**

unieuro

LIBRERIA MONDADORI

LE EVIDENZE DELL'EMERGENZA COVID-19: IL MERCATO

L'emergenza Covid-19 rappresenta uno shock senza precedenti per l'economia italiana e globale. Tanto più grave in quanto è una **crisi combinata di domanda e di offerta**.



CRISI DELL'OFFERTA

- Interruzione delle attività produttive in più settori in Italia e in diversi paesi del mondo
- Interruzione/riduzione dei flussi di cassa/liquidità
- Difficoltà degli approvvigionamenti e rallentamenti della logistica

CRISI DELLA DOMANDA

- Riduzione del reddito disponibile
- Drastica riduzione dei consumi soprattutto in alcuni Settori come ristorazione, turismo, intrattenimento, spettacoli, automotive, ...
- Crollo della mobilità e della socialità

LE EVIDENZE DELL'EMERGENZA COVID-19: LE CONSEGUENZE

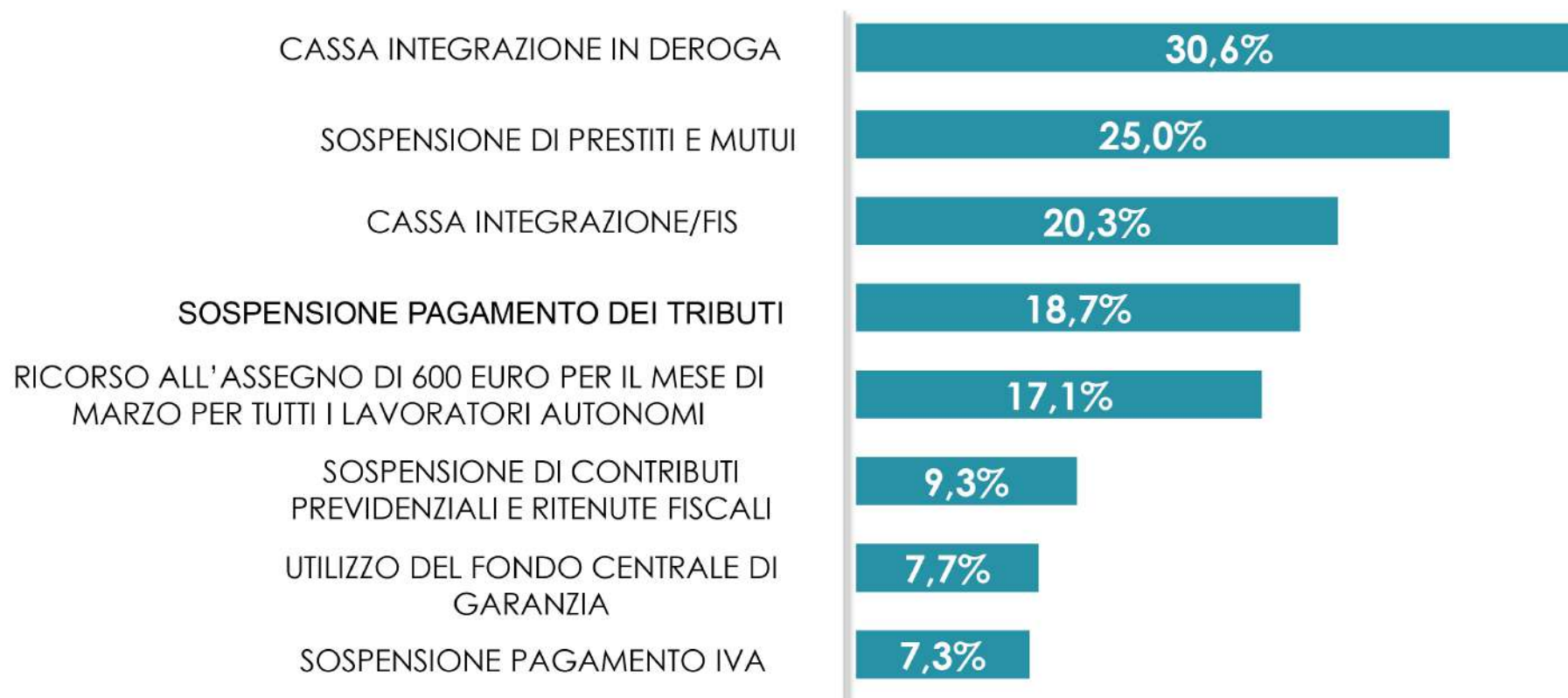
DAL **1 MARZO**
AL **31 MAGGIO**
È PREVISTO UN
VERO E PROPRIO
PICCO: 45 MILIONI
DI **TURISTI IN**
MENO IN ITALIA,
CON UNA **PERDITA**
DI **11 MILIARDI** DI
EURO

LA **RISTORAZIONE**
PERDERÀ **8**
MILIARDI DI EURO
PER L'IMPATTO
DELL'EPIDEMIA
COVID-19
SULL'**ECONOMIA**
ITALIANA

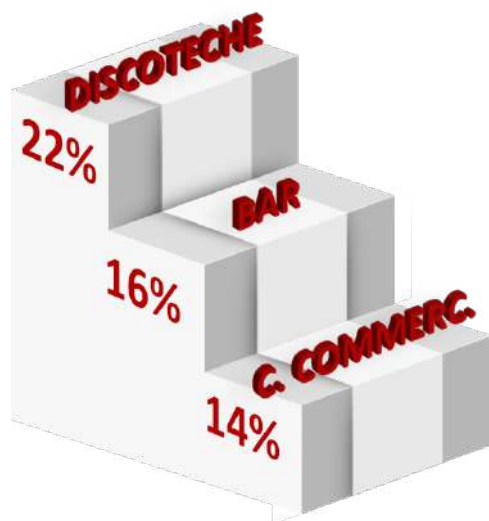
LE EVIDENZE DELL'EMERGENZA COVID-19: LE PRIORITA' DA FRONTEGGIARE

- 1 GLI STIPENDI DEI DIPENDENTI
- 2 IL PAGAMENTO DEI CONTRIBUTI
- 3 IL PAGAMENTO DEI FORNITORI
- 4 LA LIQUIDITÀ FINANZIARIA
- 5 IL PAGAMENTO DELLE TASSE (IVA ETC.)
- 6 IL CANONE D'AFFITTO
- 7 IL PAGAMENTO DEL MUTUI O PRESTITI
- 8 IL PAGAMENTO DELLE IMPOSTE LOCALI (SMALTIMENTO RIFIUTI, OCCUPAZIONE SUOLO PUBBLICO)

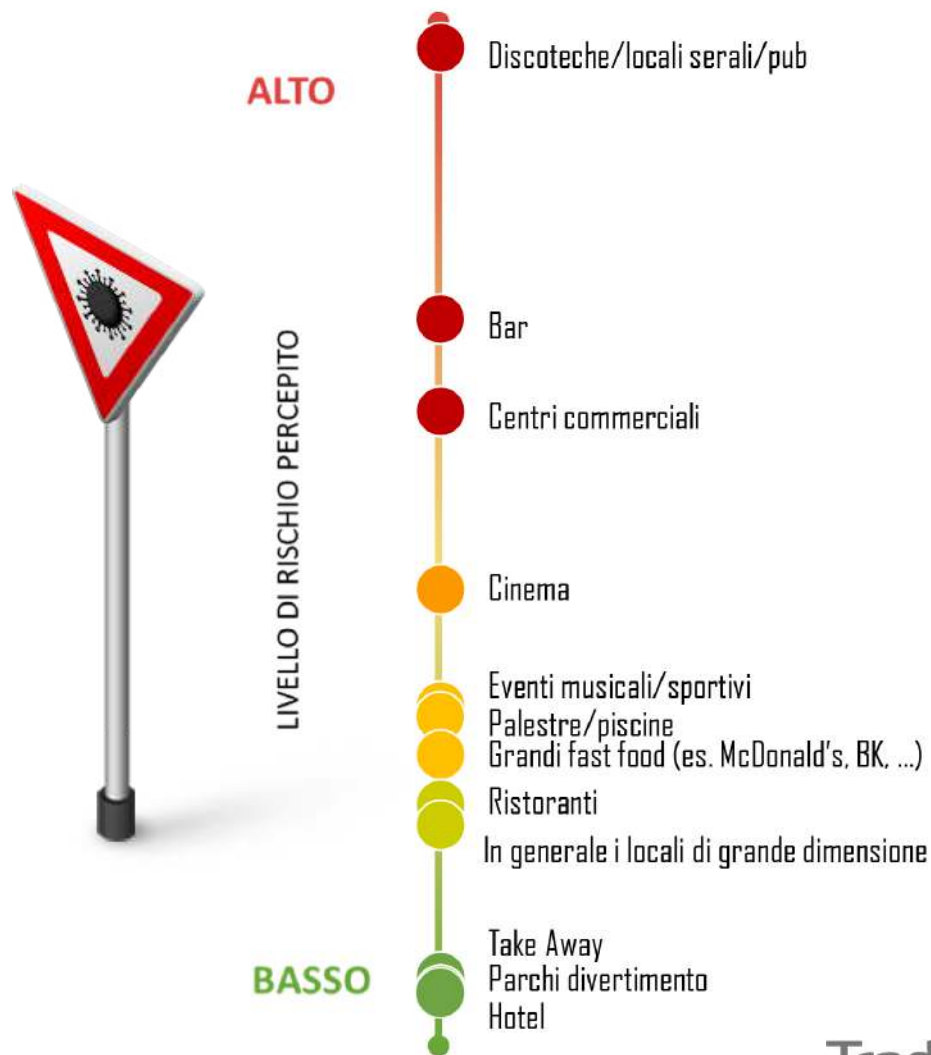
LE EVIDENZE DELL'EMERGENZA COVID-19: LE RICHIESTE DELLE AZIENDE RIVOLTE AL GOVERNO



LE EVIDENZE DELL'EMERGENZA COVID-19: LA PERCEZIONE DEL RISCHIO DA PARTE DEI CLIENTI



I primi 3 luoghi AFH per rischio percepito
(% primo luogo citato)



LE EVIDENZE DELL'EMERGENZA COVID-19: LA GESTIONE AZIENDALE

Fenomeni quali l'aumentata incertezza del mercato e la difficile prevedibilità dei prossimi scenari rendono estremamente **complessa la programmazione aziendale di breve-medio termine**.



Oltre a rivedere (al ribasso) i Target obiettivo assegnati a fine 2019 per il **Budget 2020**, bisognerebbe predisporre un **Business plan anti Covid-19**.

LE EVIDENZE DELL'EMERGENZA COVID-19: LA GESTIONE AZIENDALE

In particolare è **compromesso l'intero sistema di budgeting**: stesura, ma vista l'emergenza in corso, **revisione del Bilancio previsionale 2020** (quantificazione numerica delle voci del Conto economico e dello Stato patrimoniale).



Dati:

situazione reale dell'azienda e del mercato basata su dati di fatto.

Ipotesi:

formulazioni sul futuro (1 anno) dell'azienda basate sui dati.

Proiezioni:

risultato delle ipotesi applicate ai dati.



Il Budget permette di formulare **proiezioni** a partire da **ipotesi** basate sui **dati**.

BUDGET: DEFINIZIONI, PAROLE CHIAVE, OBIETTIVI

Il Budget è la sintesi di tutto un **processo di ricerca, di analisi, di valutazione di elementi informativi, storici e previsionali tratti dal sistema informativo aziendale.**

Un Budget non è altro che un **piano di azione espresso in termini quantitativi.**

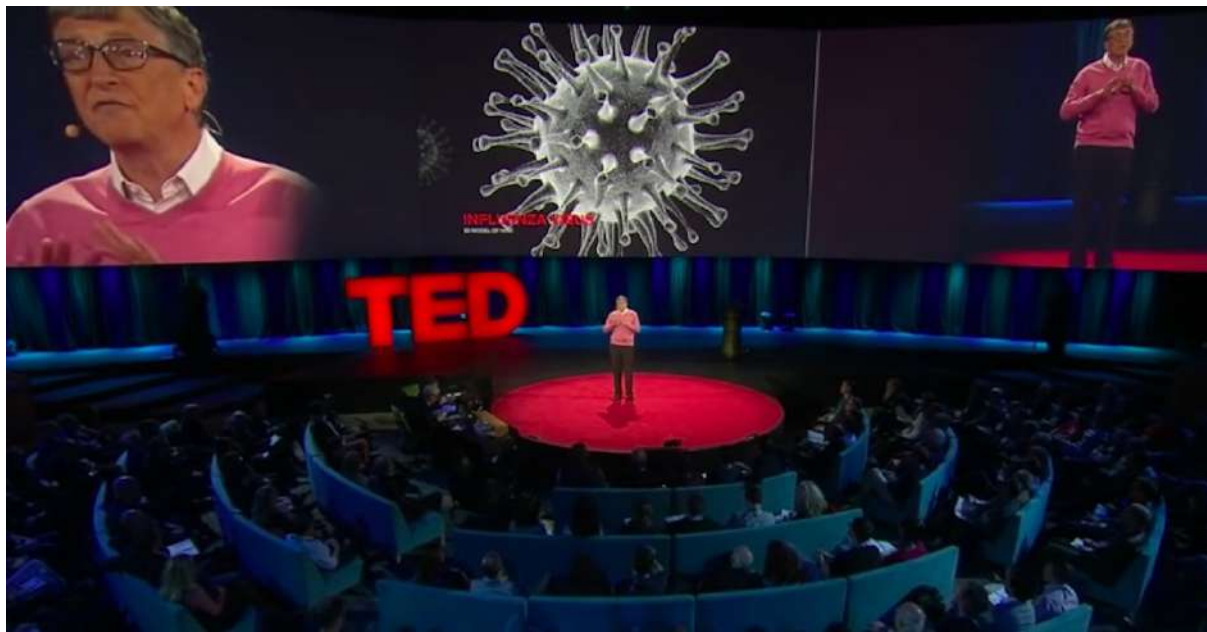
Il Budget è un **programma di gestione, non quindi una semplice previsione**, riferito all'esercizio futuro, che si conclude con la formazione di un **bilancio preventivo.**

Il Budget è un **piano di azione per la futura gestione**, mirante a programmare e coordinare le operazioni aziendali e a porre tutte le basi per un loro solido controllo.

Il Budget, non è una noiosa e sterile compilazione di documenti contabili. ma serve per:

- Simulare le conseguenze economico-finanziarie conseguenti a date ipotesi di gestione
- Guidare/coordinare il management nel corso dell'anno verso gli obiettivi prestabiliti
- **Responsabilizzare/motivare i manager e i loro team di lavoro**
- Valutare l'operato dei manager

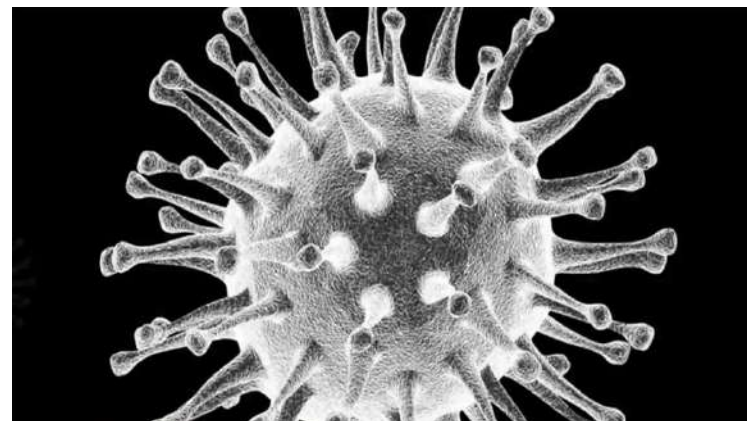
PREVISIONI O PROFEZIE: “NON MISSILI MA MICROBI” - APRILE 2015



“Oggi il più grande rischio di catastrofe globale non è più questo...”



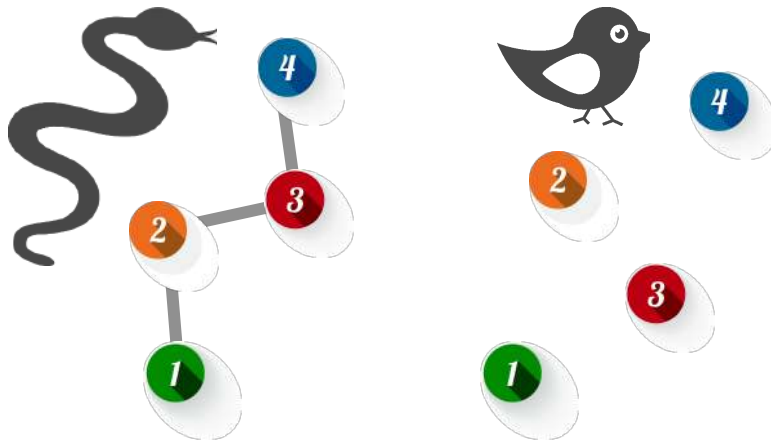
“... è più simile a questo, invece”



PREVISIONI O PROFEZIE: “LA STORIA NON STRISCIA, SALTA” - APRILE 2007

“La storia non striscia... salta”

Nassim Nicholas Taleb



*“Il mondo è dominato da ciò che è estremo, sconosciuto e molto improbabile (secondo la nostra conoscenza attuale), mentre noi continuiamo a occuparci di aspetti secondari, a concentrarci su ciò che è **conosciuto e ripetuto**”.*

*“La storia **non striscia** ... ma **salta** da un evento imprevisto all’altro”.*



Prima edizione aprile 2007

Black Swan Theory (Event)

- Rare events
- High impact
- Hard to predict



C'ERA UNA VOLTA...

Alla fine dell'anno 2011, i Manager delle Compagnie navali operanti nel settore crociere, dormivano sonni tranquilli.

Analisi del Macroambiente e del Microambiente



- Mercato in espansione
- Crociere più accessibili
- Nuovi target di consumatori
- Immagine “svecchiata”, più “appeal”



Pianificazione



- Nuove navi/rotte/destinazioni
- Nuove occasioni (destagionalizzazione del turismo)
- Crescita degli investimenti
- Crescita della ricerca dei finanziamenti
- Ricerca della posizione dominante tra Brand
- Ricerca di nuove quote di mercato (anche dal turismo in Hotel)



Programmazione e il Budgeting



- Piani/investimenti per incrementare la numerica (acquisizione nuovi clienti)
- Piani/investimenti per incrementare la ponderata (clienti premium)
- Programmi di comunicazione/marketing
- Programmi di fidelity



E VENNE IL GIORNO... GENNAIO 2012



E VENNE IL GIORNO... FEBBRAIO 2013

Il caso



Copenaghen, da tre anni il ristorante è in cima alle classifiche. “Era malato uno degli addetti alla cucina”

Sessanta intossicati al pluristellato Noma

ROMA — Andare a cena nel miglior ristorante del mondo e passare il dopocena tete à tete con una gastroenterite virale è più di una beffa. Eppure è successo che al Noma, il ristorante di Copenhagen da tre anni in cima alle classifiche dei critici gastronomici per la sua cucina innovativa, sessantatré clienti tra il 12 e il 16 febbraio scorso si siano sentiti male subito dopo aver mangiato. Tutti con gli stessi sintomi: nausea, febbre e diarrea. Esito imprevedibile e davvero ingrato, visto che solo per il menù “assaggio”, bibite escluse, al Noma si paga in media 200 euro a persona. E le prenotazioni vanno fatte con mesi di anticipo.

L'intossicazione potrebbe essere stata causata dalle cattive condizioni di salute di uno degli ad-

detti alla cucina che ha toccato il cibo. Difficile da digerire la giustificazione del direttore del ristorante, Peter Kreiner, il quale, dopo un profluvio di scuse e il risarcimento del conto, ha evocato una email non vista di un suo impiegato, che avvertiva di essersi ammalato. I funzionari del Dipartimento dell'Alimentazione danese gli hanno contestato di non aver disinfettato per tempo le cucine.

Il ristorante, aperto nel 2004 e famoso per i piatti a base di formiche e cavallette del suo fantasioso chef René Redzepi, vanta due stelle nella guida Michelin e tre titoli di migliore ristorante al mondo secondo l'elenco stilato da San Pellegrino. Le stelle alla fine i clienti le hanno viste, ma non erano quelle che si aspettavano.

Nel rapporto l'agenzia sanitaria ha scritto che “si è ammalato anche parte del personale venuto a contatto con il cibo”, e la diffusione del virus è stata così violenta perchè le cucine del Noma non sono state disinfettate a tempo debito. Per finire, e questa sembra davvero una bizzarria, si è scoperto che nei rubinetti usato dal personale per lavarsi le mani non c'era l'acqua calda. Errori che manco Giggi lo Zozzo, francamente.



E VENNE IL GIORNO... SETTEMBRE 2015



Volkswagen. Das Auto.





 ASCOLTO, IMPEGNO E AZIONE PER CRESCERE INSIEME
CERVED PER L'ITALIA

Cerved Industry Forecast L'impatto del COVID-19 sui settori

Maggio 2020

L'IMPATTO SUI SETTORI SECONDO LO SCENARIO COVID-19



Top 10 dei Settori con le peggiori performance previste (milioni di € - Trend % a/a)

Scenario "Soft"

	2019	2020/19
ATTIVITA' DI PROIEZIONE CINEMATOGRAFICA	510	-65,0%
TRASPORTI AEREI DI PASSEGGERI	1.744	-50,8%
GESTIONE AEROPORTI	3.378	-46,7%
TRASPORTI PUBBLICI LOCALI	6.686	-44,2%
AGENZIE VIAGGI E TOUR OPERATOR	9.288	-43,8%
ALBERGHI	12.519	-42,9%
TAXI E NOLEGGIO AUTO CON CONDUCENTE	512	-40,0%
ORGANIZZAZIONE DI FIERE E CONVEGNI	2.893	-40,0%
STRUTTURE RICETTIVE EXTRA-ALBERGHIERE	2.644	-35,4%
RISTORAZIONE	24.724	-33,8%

Scenario "Hard"

	2019	2020/19
ATTIVITA' DI PROIEZIONE CINEMATOGRAFICA	510	-80,0%
TRASPORTI AEREI DI PASSEGGERI	1.744	-60,8%
GESTIONE AEROPORTI	3.378	-56,7%
AGENZIE VIAGGI E TOUR OPERATOR	9.288	-55,0%
ALBERGHI	12.519	-52,9%
TRASPORTI PUBBLICI LOCALI	6.686	-52,5%
ORGANIZZAZIONE DI FIERE E CONVEGNI	2.893	-50,4%
RISTORAZIONE	24.724	-50,3%
TAXI E NOLEGGIO AUTO CON CONDUCENTE	512	-50,0%
GESTIONE PARCHEGGI	873	-50,0%

LA STORIA NON “STRISCIA”... “SALTA”: I CIGNI NERI POSITIVI

“Nessuna pianificazione/programmazione, per quanto attenta, potrà mai sostituire una bella botta di culo”

Legge di Dunn



L'IMPATTO SUI SETTORI SECONDO LO SCENARIO COVID-19



Top 10 dei Settori con le migliori performance previste (milioni di € - Trend % a/a)

Scenario "Soft"

	2019	2020/19
COMMERCIO ON LINE	4.327	35,0%
FABBRICAZIONE DI DISPOSITIVI PER LA RESPIRAZIONE ARTIFICIALE	11	16,8%
ATTREZZATURE E ARTICOLI DI VESTIARIO PROTETTIVI DI SICUREZZA	20	12,3%
TESSUTI NON TESSUTI E ALTRI TESSILI TECNICI E INDUSTRIALI	3.186	11,3%
SUPERMERCATI, DISCOUNT, MINIMARKET	62.946	10,7%
SPECIALITA' FARMACEUTICHE	25.731	10,6%
FABBRICAZIONE DI VETRO PER LABORATORI, FARMACIE E AD USO IGIENICO	162	10,0%
FABBRICAZIONE DI CASSE FUNEBRI	84	9,7%
MATERIE PRIME FARMACEUTICHE	4.375	7,9%
COMMERCIO AL DETTAGLIO PRODOTTI SURGELATI	223	7,0%

Scenario "Hard"

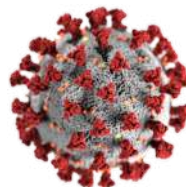
	2019	2020/19
COMMERCIO ON LINE	4.327	40,0%
FABBRICAZIONE DI DISPOSITIVI PER LA RESPIRAZIONE ARTIFICIALE	11	19,5%
FABBRICAZIONE DI VETRO PER LABORATORI, FARMACIE E AD USO IGIENICO	162	15,0%
ATTREZZATURE E ARTICOLI DI VESTIARIO PROTETTIVI DI SICUREZZA	20	14,4%
TESSUTI NON TESSUTI E ALTRI TESSILI TECNICI E INDUSTRIALI	3.186	13,8%
SPECIALITA' FARMACEUTICHE	25.731	13,5%
SUPERMERCATI, DISCOUNT E MINIMARKET	62.946	12,3%
FABBRICAZIONE DI CASSE FUNEBRI	84	12,0%
MATERIE PRIME FARMACEUTICHE	4.375	10,1%
COMMERCIO AL DETTAGLIO PRODOTTI SURGELATI	223	8,2%

IL MERCATO DELLA RISTORAZIONE: I TRATTI ECONOMICI

Ante Covid-19

Luci e Ombre

- 86 miliardi di € di giro d'affari nel 2019 (il dato più alto in Europa dopo Regno Unito e Spagna), in crescita dal 2013
- 46 miliardi di € di valore aggiunto
- 336.000 imprese (oltre 56.000 gestite da under 35 ed una su tre con guida al femminile)
- 1,2 milioni di posti di lavoro
- CLV: 1.425 € spesa media procapite (in crescita dal 2014)
- 5 milioni di italiani pranzano ogni giorno fuori casa
- 10 milioni di italiani cenano al ristorante almeno 2 volte a settimana
- Elevato tasso di mortalità imprenditoriale: dopo un anno chiude il 25% dei ristoranti; dopo 3 anni abbassa le serrande quasi un locale su due, mentre dopo 5 anni le chiusure interessano il 57% di bar e ristoranti
- Scarse conoscenze/competenze manageriali (Analisi, Pianificazione/Programmazione, Controllo di gestione, ...)
- Empirismo e "numerofobia"



Post Covid-19

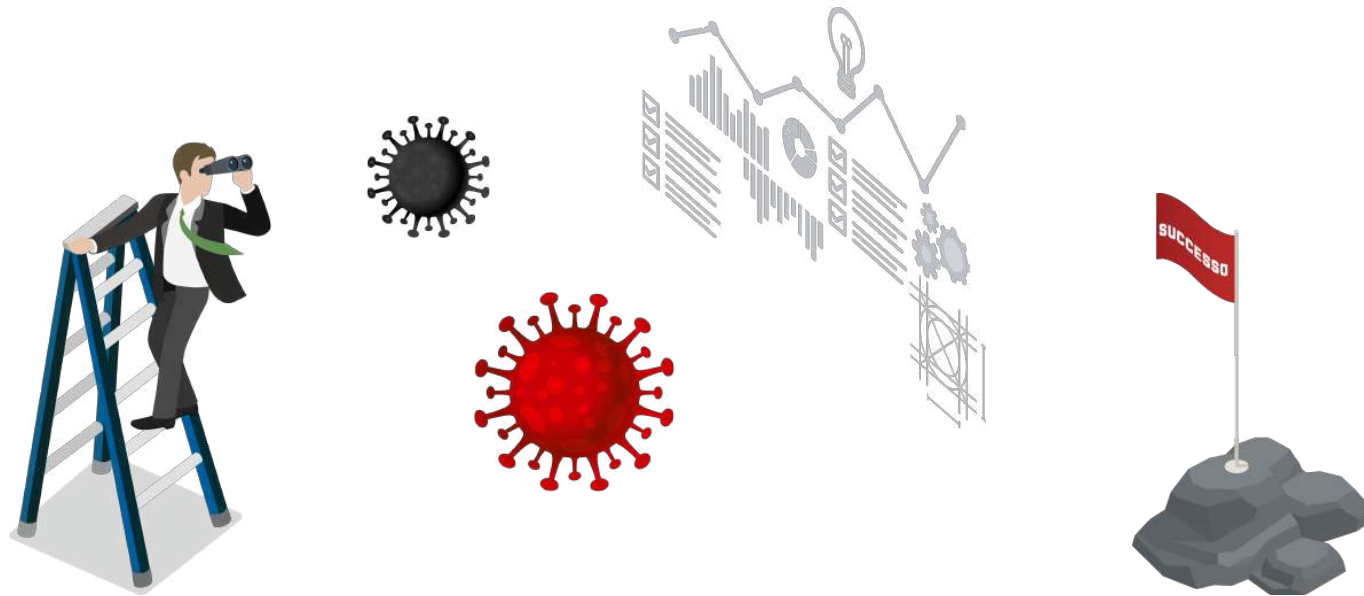
Sopravvivenza e Resilienza



- La decisione peggiore che un imprenditore può prendere in tempo di crisi è ... *"decidere di non decidere"*
- Le questioni su cui tutti si interrogano: Come reagire, quali azioni intraprendere per limitare i danni, quali previsioni fare per programmare il futuro

IL MOMENTO DELLA VERITA'

La decisione peggiore che un imprenditore può prendere in tempo di crisi è...
“decidere di non decidere”.



IL MOMENTO DELLA VERITA'



*So cucinare?
So accogliere/servire/soddisfare il Cliente?*



Rimarranno sicuramente le condizioni di base per continuare a fare ristorazione, ma di fronte all'emergenza Covid-19, la sfida si giocherà tutta su...

Il fattore
critico di successo



So fare impresa?



La posta
in gioco



SO FARE IMPRESA?: LA GESTIONE DEL RISTORANTE



La gestione dell'Impresa ristorativa non può essere affidata né all'**intuito**, né all'**empirismo** né al **buon senso** né al **caso**



Manu agere = "Condurre con la mano"



Restaurant Manager

**Fase
previsionale**

**Fase
pre-operativa**

**Fase
operativa**

**Fase
valutativa**

Pianificazione

Analisi macroambiente
Analisi microambiente
Come siamo? > SWOT
Dove siamo?
Dove andiamo? > Ansoff
Come?

Obiettivi
Strategie
Strumenti

Programmazione



Budgeting

Menu planning
Organiz. risorse umane
Organiz. risorse strumentali
Organiz. risorse finanziarie

Esecuzione e Coordinamento

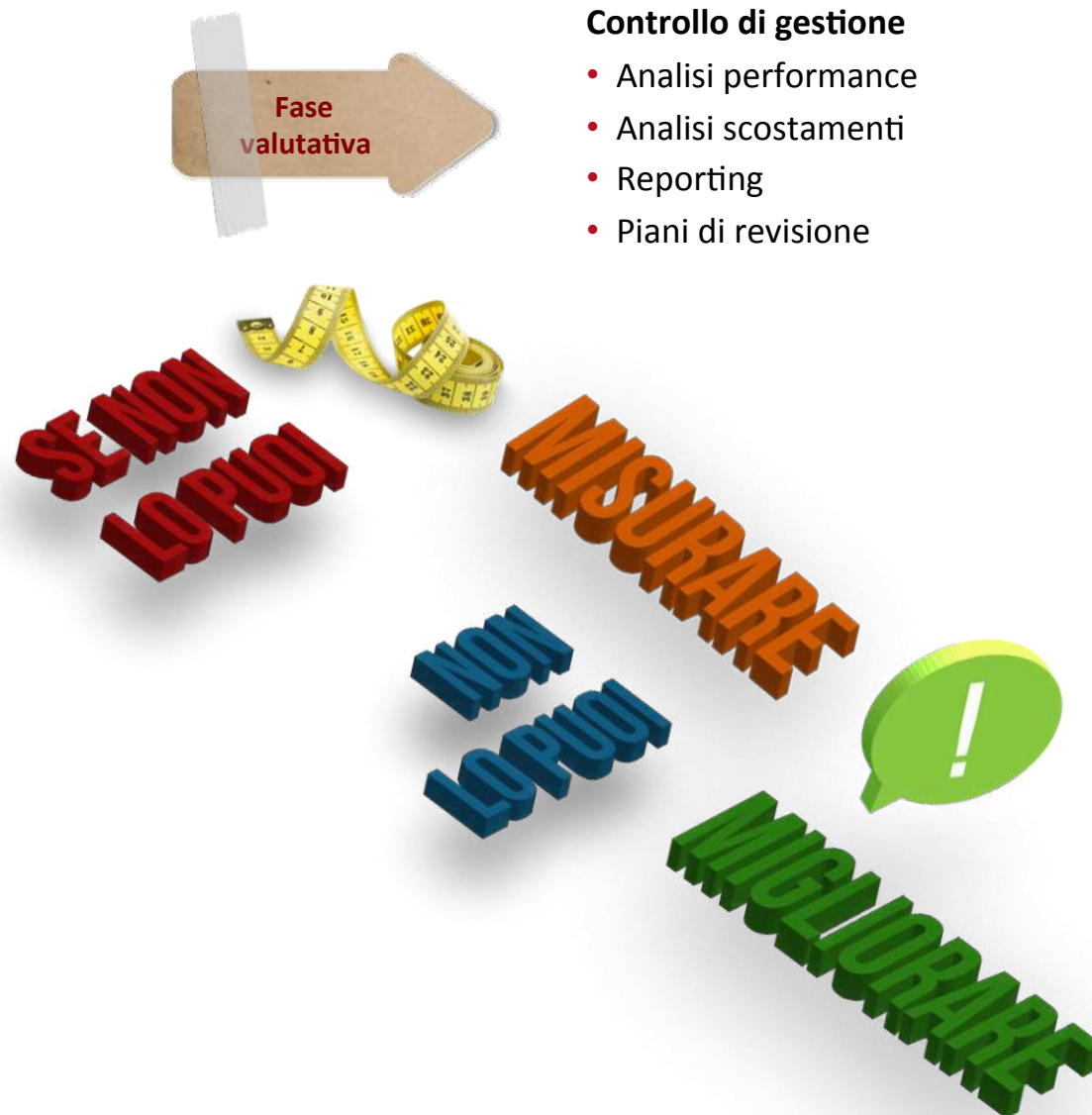
Leve di Mktg Mix
Lavorazione materie prime
Produzione beni e servizi
Consumi scorte
Ordine-Ricevimento-Stoccaggio

Controllo di gestione

Analisi performance
Analisi scostamenti
Reporting
Piani di revisione



L'IMPORTANZA DELLA FASE VALUTATIVA: LA CULTURA DEI NUMERI



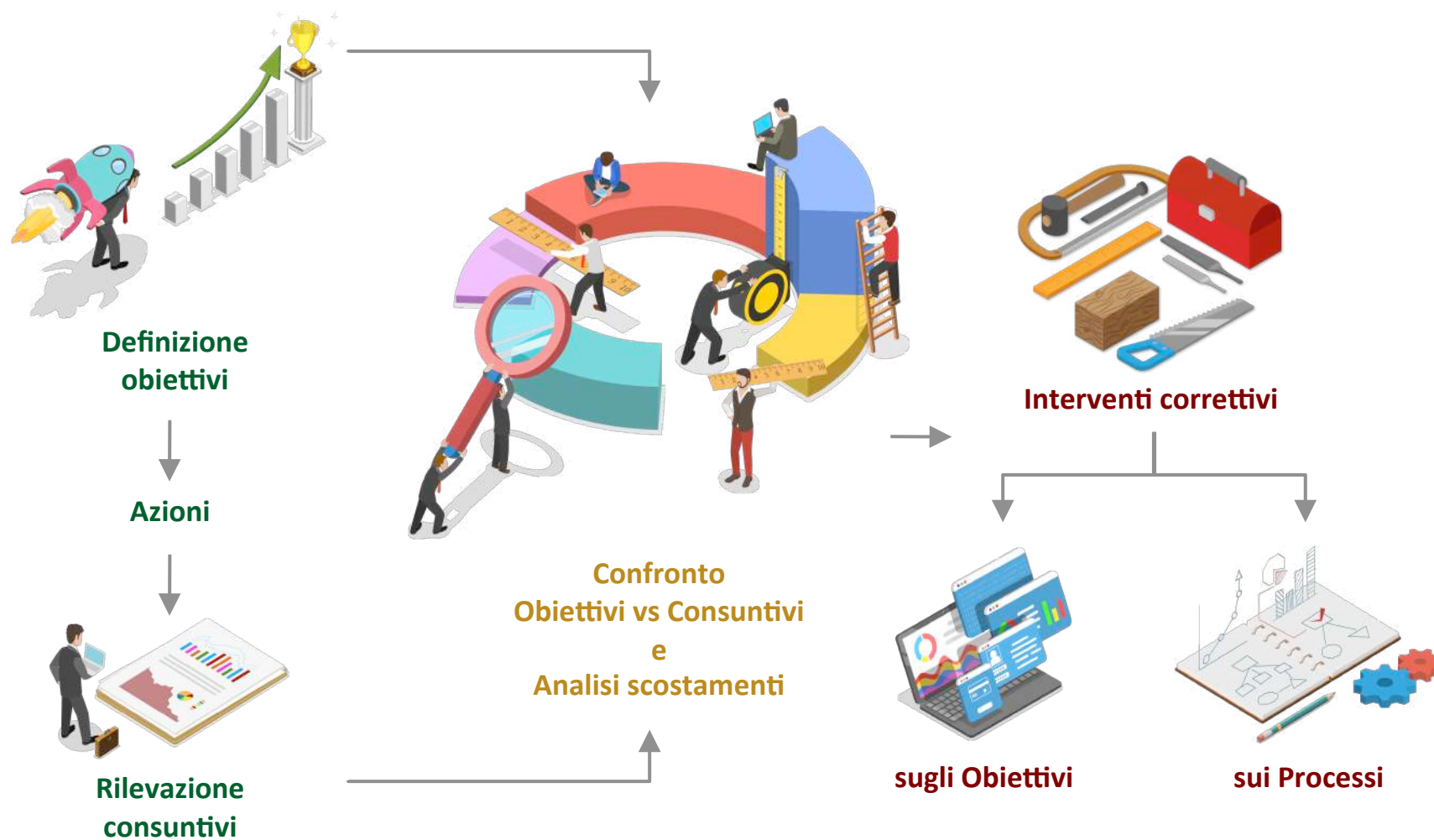
I NUMERI A SUPPORTO DELLE SCELTE DECISIONALI



Oggi la capacità di competere delle imprese dipende, in larga misura, **dalla capacità di utilizzare tempestivamente tutti i dati (informazioni)** di cui possono disporre.

Diventa, pertanto, fondamentale, adottare **metodologie e strumenti che supportino le decisioni**, sia attraverso il controllo analitico della gestione, sia attraverso opportune simulazioni (**geomarketing, budgeting, break even analysis, ...**).

IL PROCESSO DI BUDGETING: NON UNA SEMPLICE PREVISIONE, MA...



DOVE SIAMO E DOVE VOGLIAMO ANDARE

La decisione peggiore che un imprenditore può prendere in tempo di crisi è ... *“decidere di non decidere”*.

Inoltre, non possiamo permetterci di vivere nel “Paese delle meraviglie” e come Alice **non saper dove andare (dove condurre la nostra azienda)**.



Alice: *“Che strada devo prendere?”*

Stregatto: *“Dove stai andando?”*

Alice: *“Non lo so”*

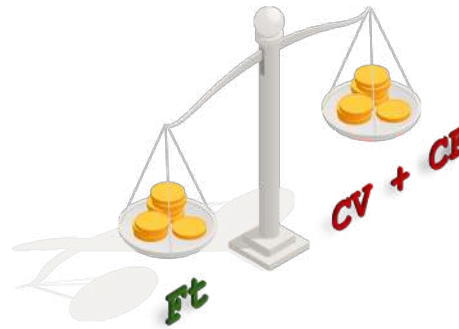
Stregatto: *“Allora non importa. **Se non sai dove stai andando... qualsiasi strada ti ci porterà**”*

E' il momento di sviluppare una cultura manageriale che ci consenta di prendere coscienza esattamente **di dove siamo** (studio delle nuove opportunità/minacce del macro e del micro ambiente) e **di dove vogliamo andare** (revisione dei budget redatti a fine 2019 e riformulazione di nuovi obiettivi sulla base dei dati attuali di scenario).

LE 3 STRADE DELLA TEORIA ECONOMICA



Sostenibilità
Redditività
Crescita



Punto di pareggio
Difensivismo



Perdita
Declino
Fallimento



LE 3 STRADE DELLA TEORIA ECONOMICA: “VIA DELL’UTILE”



- Dimentichiamoci i target obiettivo dei Budget previsti per il 2020 (... probabilmente irrealizzabili)
- Rimoduliamo gli obiettivi da perseguire e le azioni da intraprendere, sulla base dei dati che via via stanno emergendo dall’evolversi dell’emergenza Covid-19
- Siamo ambizioni e coraggiosi: concentriamo e orientiamo gli sforzi per chiudere il 2020 non in perdita
- Adottiamo un sistema di Budgeting flessibile (piani alternativi del tipo “scenario soft” = progressiva diminuzione dei contagi, misure governative a sostegno del contenimento e della gestione dell’emergenza, ritorno alla normalità, ripresa dei consumi e “scenario hard” = lento decorso dell’epidemia, assenza di contributi governativi, eventuali altri lockdown, lento ritorno alla normalità, lenta ripresa dei consumi)
- Se proprio non riusciamo ad esprimere Efficacia (Clienti, Frequenza visita, Pasti venduti), concentriamo gli sforzi su Efficienza (revisione e contenimento dei Costi) e Flessibilità (nuovi Processi, nuove Soluzioni)
- Studiamo nuove formule di vendita (elaboriamo nuovi piatti che si prestino all’asporto o al home delivery, kit con ingredienti e/o semilavorati per la preparazione di ricette a casa)

LE 3 STRADE DELLA TEORIA ECONOMICA: “VIA DELL’UTILE”

- Nessun costo è troppo piccolo per non essere esaminato, misurato, controllato
- Impegniamoci a rinegoziare gli affitti con i locatari (ad oggi il 60% delle attività si svolge presso locali in affitto e il 56% delle attività sta già avendo problemi nel pagamento del canone di locazione e per tale motivo è avvertito come una grande emergenza)
- Impegniamoci a rinegoziare gli accordi con i nostri partner (fornitori F&B, fornitori di servizi, Banche, Istituti finanziari, ...)
- Miglioriamo la nostra sensibilità ai numeri, alla lettura dei KPI e delle voci del Conto economico e dello Stato patrimoniale
- Approfondiamo la conoscenza e le potenzialità dei software gestionali
- Controlliamo i Food cost preventivi delle ricette, rivedendo al centesimo i costi ricetta
- Cerchiamo di mantenere il margine realizzato il più vicino possibile al margine immesso
- Presidiamo al meglio il ciclo delle materie prime: i criteri = quanto ordinare e quando ordinare; i processi = ordine > ricevimento > stoccaggio > lavorazioni
- Valutiamo i costi-benefici del “make or buy”
- Creiamo l’ABC delle Vendite, delle Marginalità, delle Rotazioni, delle Scorte di magazzino
- Creiamo l’anagrafica e l’ABC dei Clienti (mailing list, alto spendenti, alto frequentanti, ...)

LE 3 STRADE DELLA TEORIA ECONOMICA: “VIA DELL’UTILE”

- Spingiamo la proposta/vendita dei piatti più profittevoli
- Formiamo/informiamo/incentiviamo il personale di sala
- Gestiamo al meglio il personale (voce più onerosa del CE)
- Staffiamo al meglio il nostro organico (processi, carichi di lavoro, teste, ore lavorate, costo medio orario)
- Approfondiamo la nostra conoscenza degli ammortizzatori sociali: come chiederli, come funzionano
- Misuriamo, monitoriamo e cerchiamo di migliorare la produttività oraria dei dipendenti (ad un aumento della Produttività oraria si accompagna sempre una riduzione dell’incidenza del Labour cost)
- Investiamo su comunicazione, promozione, eventi sui nostri Clienti (programmi fidelity, iniziative social, ...)
- Adottiamo scrupolosamente tutti i protocolli sanitari anti Covid-19 del settore per garantire la massima sicurezza del locale che gestiamo. Il ritorno a frequentare di nuovo Bar, Ristoranti, Pizzerie non sarà immediato. Da parte dei Consumatori prevale un atteggiamento di cautela (indagine TradeLab: solo il 18% degli intervistati dichiara che tornerà a frequentare i pubblici esercizi non appena sarà concesso, l’82% lo farà solo quando ci sarà totale sicurezza). I clienti tenderanno a scegliere i locali abituali e di fiducia in cui si è maturata la conoscenza diretta del gestore

LE 3 STRADE DELLA TEORIA ECONOMICA: “VIA DELL’UTILE”

- Pianifichiamo nuove iniziative di vendita e di ingaggio di nuovi clienti (eventi, iniziative social, ...)



The screenshot shows the Buooono website interface. At the top, there is a navigation bar with links for 'Ristoranti', '#Buooono', 'Chi siamo', 'FAQ', 'Login', and a red 'Registrati' button. The main heading reads 'Come funziona la nostra iniziativa a sostegno degli operatori della Ristorazione'. Below this, three circular icons illustrate the steps: 1. A person looking at a list, titled 'Cerca il tuo locale di fiducia' with the instruction 'Scegli il tuo posto preferito tra i tanti nella lista'. 2. A person holding a heart, titled 'Acquista un #Buooono' with the instruction 'Compra il coupon e sostieni la tua attività del cuore'. 3. A person running, titled 'Torna a mangiare' with the instruction 'Recati nel ristorante e goditi finalmente il tuo #Buooono'. A detailed explanation follows: 'Sicuro, trasparente, fondamentale! Scegli il tuo locale preferito, quello dove non vedi l'ora di tornare, e acquista il #Buooono emesso dal ristorante ad un valore inferiore a quello che realmente avrà quando ti recherai al ristorante per spenderlo. Avrai a disposizione **90 giorni dalla riapertura dell'esercizio o dal momento della sua emissione se l'esercizio è già aperto.** E' un'iniziativa in cui l'obiettivo non è il guadagno ma la ricostruzione di un clima di fiducia di cui tutti abbiamo bisogno.'

Esempio: ristobond promosso da FIPE: 4 i tagli di “Buooono” (15 €, 25 €, 50 € e 100 €) in questo modo qualsiasi tipologia di locale può aderire all’iniziativa, dal Bar al Pub, dal Ristorante alla Pizzeria. Al momento della cena, della pizza o dell’aperitivo il “Buooono” avrà un valore più alto, fino al 25% in più di quanto è stato pagato.

- Sfruttiamo questo momento di chiusura/rallentamento delle attività per aggiornarci, documentarci e migliorarci

“VIA DELL’UTILE”: I NUMERI A SUPPORTO DELLE SCELTE DECISIONALI

*Quali sono le fonti di redditività del mio Ristorante?
Dove/come posso migliorarne le performance?*



Si + Cacq - Sf

COSTO DEL VENDUTO

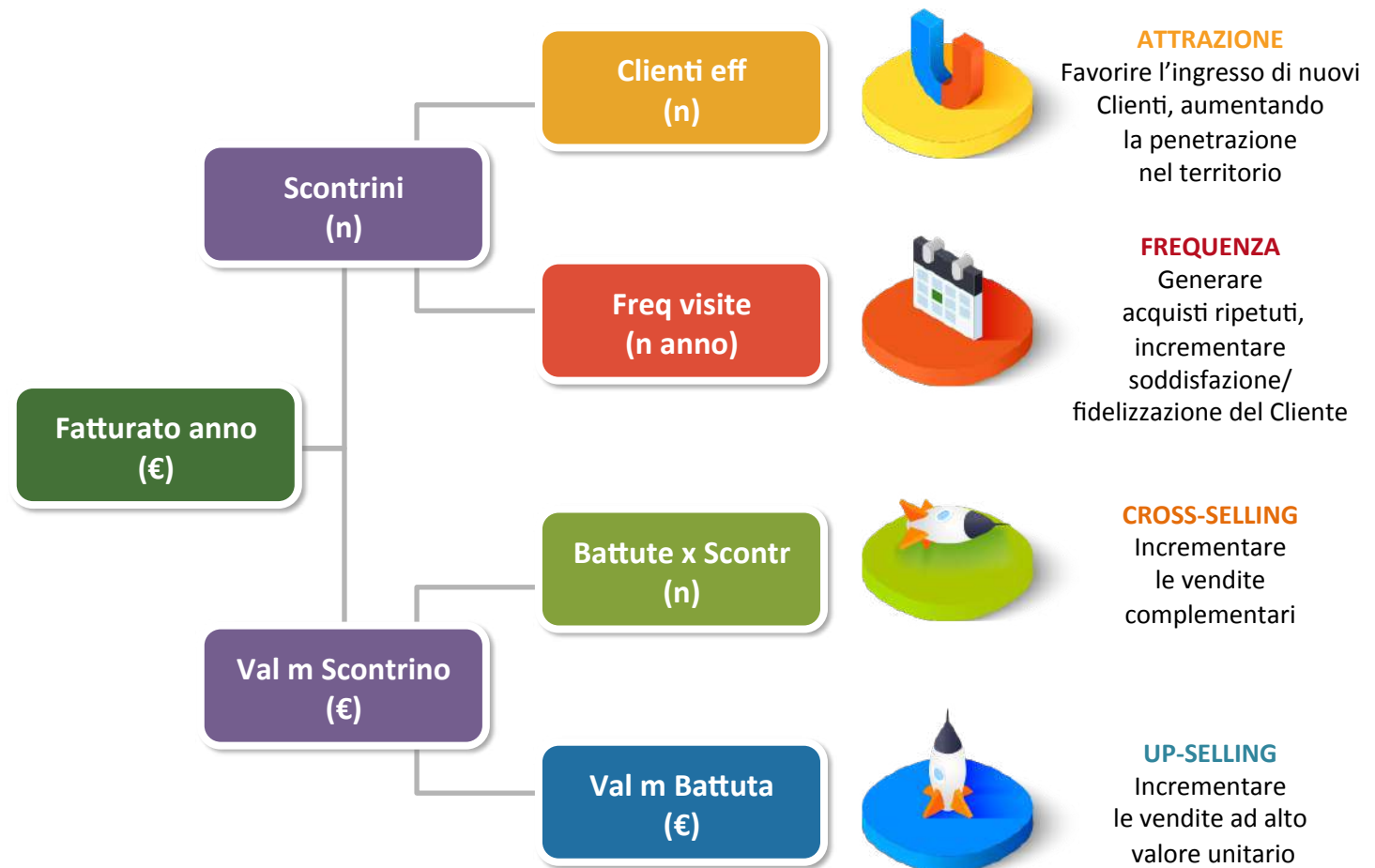


MARGINE LORDO

Cs + Cf

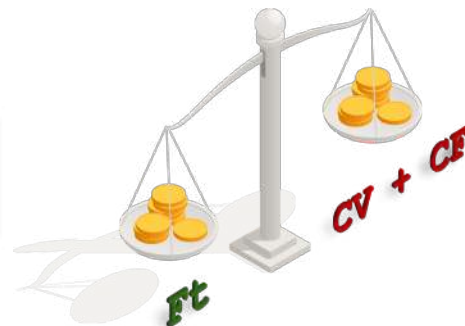
Costi di struttura
Costi di funzionamento

UTILE



LE 3 STRADE DELLA TEORIA ECONOMICA: “VIA DEL PAREGGIO”

Punto di pareggio
Difensivismo



- Dimentichiamoci i target obiettivo dei Budget previsti per il 2020 (... probabilmente irrealizzabili)
- Rimoduliamo gli obiettivi da perseguire e le azioni da intraprendere, sulla base del raggiungimento almeno del Punto di Pareggio
- Prendiamo confidenza con lo strumento tipico della programmazione a breve termine: Break even analysis
- Misuriamo e cerchiamo di ridurre i Costi fissi
- Misuriamo e cerchiamo di incrementare il mix dei Margini
- Predisponiamo simulazioni in grado di fornirci in anticipo i valori che ci garantiranno il raggiungimento di:
 - Fatturato bep (€)
 - Scontrini bep (n)
 - Giorni bep (n)
 nelle diverse ipotesi di CF (€) e mix di MC (%)

Che andremo a sostenere/generare



LE 3 STRADE DELLA TEORIA ECONOMICA: “VIA DELLA PERDITA”

Perdita
Declino
Fallimento



COMUNICATO STAMPA

marzo 2020



CORONAVIRUS, FIPE AL GOVERNO: “FATE PRESTO O DOVREMO CHIUDERE E SPEGNERE LE CITTÀ”

SOS dei Pubblici Esercizi Italiani: “Tra riduzione dei flussi turistici, chiusura delle scuole, utilizzo dello smart-working nelle aziende, psicosi collettiva e provvedimenti restrittivi, subiamo danni incalcolabili ed insostenibili. Così non riusciamo ad andare avanti, il nostro è il settore più colpito; subito interventi di sostegno o chiuderemo”

- Dimentichiamoci i target obiettivo dei Budget previsti per il 2020 (... probabilmente irrealizzabili)
- La rassegnazione al peggio non ha senso (è il momento della resilienza e del coraggio)
- Facciamo di tutto per evitare di chiudere l'attività o chiudere in perdita il 2020
- Se dovesse succedere, prepariamo un piano di azione per recuperare redditività nel corso del 2021 ed evitare di andare verso il declino/fallimento

UNA POSSIBILE SOLUZIONE ANTICOID-19: UP-SELLING

Facciamo appello ai nostri Clienti più “profittevoli”



***GRAZIE PER L'ATTENZIONE
IN BOCCA AL LUPO A TUTTI!***