

STRUMENTI per la professione

Vittorio Molinari

Il Profit Management della ristorazione

Massimizzare i profitti
integrando alle tecniche di revenue
il cost controlling

Scienze
e professioni
del turismo



FRANCOANGELI

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Vittorio Molinari

Il Profit Management della ristorazione

Massimizzare i profitti
integrando alle tecniche di revenue
il cost controlling

FRANCOANGELI

Un ringraziamento a Serenissima Informatica, produttore di iSelz Food & Beverage Management, software in Cloud per la ristorazione ed a INWYA, società produttrice del software Oscar Wi-Fi, per la gestione degli accessi al web e attività di social marketing.

SERENISSIMA
I N F O R M A T I C A
www.serinf.it

 **Oscar**
Il tuo concierge digitale
www.oscarwifi.com

*L'Autore ringrazia Alessandra Belluomini
per il suo contributo alla realizzazione del testo.*

Copyright © 2014 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.
L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni
della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.*

*A mia moglie, che mi ha dato l'energia e l'amore
per concludere e pubblicare questo testo.*

Indice

Introduzione	pag.	11
1. Avviare un'attività ristorativa	»	13
1. Il mondo della ristorazione	»	13
2. La "business idea"	»	15
3. Affitto o acquisto dell'immobile?	»	18
4. L'importanza di un business plan	»	21
5. Come preparare un business plan	»	22
2. Realizzazione e start-up del ristorante	»	26
1. Progettazione e realizzazione	»	26
2. Look & design	»	27
3. I collaboratori e l'organigramma	»	28
4. La tecnologia e POS	»	29
5. Il piano di marketing	»	30
6. Attività di sales & marketing	»	33
3. I numeri della ristorazione	»	35
1. La gestione dell'inventario	»	35

2. Le percentuali nel Food Cost	pag.	37
3. Il calcolo del Food Cost	»	40
4. Yield Cost	»	42
5. Analisi del Food Cost	»	43
6. Controllare il Food Cost	»	45
4. Acquisti ed immagazzinamento	»	47
1. Contenimento dei costi	»	47
2. Controllo di gestione	»	49
3. Scelta e gestione dei fornitori	»	55
4. Il percorso degli approvvigionamenti	»	56
5. Un pricing di successo	»	58
1. Il pricing	»	58
2. La determinazione dei prezzi	»	61
3. Monitorare il Food Cost	»	62
4. La scheda-piatto	»	66
5. Principi base per la creazione del menu	»	68
6. I collaboratori: l'operatività al servizio del marketing	»	69
6. Il revenue management per la ristorazione	»	72
1. Una filosofia gestionale votata al profitto	»	72
1.1. Vendita	»	73
1.2. Costi	»	75
2. Gli indicatori di performance del revenue	»	76
3. Le tecniche di vendita	»	80
4. Elementi chiave per un revenue di successo	»	83

7. Il profit management della ristorazione	pag.	85
1. Gli indicatori di costo della ristorazione	»	85
2. Gli indicatori di profitto	»	89
Quattro step per un profit management di successo	»	89
3. Gli indicatori al servizio del marketing	»	92
8. Elementi di efficienza	»	95
1. Focus sulla creatività	»	95
2. Impedimenti al profitto	»	97
3. Clienti sempre felici	»	100
4. Social media marketing	»	101
Bibliografia	»	105

Introduzione

Il mondo della ristorazione mi ha sempre affascinato, sin da bambino, quando mi improvvisavo cameriere in un ristorante stagionale sulle rive del Ticino. Mi interrogavo sui processi che accompagnavano la vita operativa di questo ristorante e come la semplicità del servire un piatto si contrapponeva alla mia difficoltà di capire le tante attività che precedevano quel gesto.

Cresciuto nel mondo alberghiero, ho sempre avuto grande piacere nell'avvicinarmi e lavorare nell'organizzazione e gestione dell'area Food & Beverage. Ho potuto così trovare le risposte che andavo cercando da ragazzino.

L'idea di questo libro nasce dal fatto che, sia le mie esperienze lavorative sia quelle di cliente di numerosi ristoranti, mi hanno fatto notare la diffusa mancanza di cognizioni basilari per l'esistenza e la sopravvivenza di molte attività ristorative. Questo testo vuole offrire una visione credo sufficientemente ampia dei vari momenti di sviluppo e gestione di un ristorante.

Una lettura semplice e immediata che si adatta a chi sta pensando di avviare un'attività ristorativa, ma anche a chi ne gestisce già una.

I contenuti spaziano dall'impostazione di un business plan, al pricing ed alle singole attività gestionali e di marketing. È un testo che mette in rilievo l'importanza dei numeri, l'identificazione delle voci che li generano, la loro comprensione, articolazione e, conseguentemente, la loro lettura al fine di poter gestire un ristorante, indipendentemente dal tipo di ristorazione offerta, certi di averne il pieno controllo.

Oggi, e sempre di più, il consumatore ha alzato l'asticella relativa alle sue aspettative e alla qualità attesa. Per questo, l'improvvisazione sarà sempre più soggetta al giudizio del cliente. L'improvvisazione presta il fianco a vari aspetti focali che essenzialmente possiamo identificare nella qualità del servizio, nella qualità dei cibi serviti e nella gestione dei numeri.

Se, con un po' di impegno e di fortuna, sia servizio che qualità dei cibi fossero giudicati favorevolmente dal cliente potrebbe accadere che l'occupa-

zione del ristorante risulti più che soddisfacente. Ma la mancanza di conoscenza relativa ai numeri della propria gestione quasi certamente comporterebbe delle performance, sui ricavi, sui costi e conseguentemente sui guadagni, decisamente migliorabili.

Molti imprenditori si sono avvicinati al mondo della ristorazione con la presunzione di vedere tramutati i loro investimenti in facili guadagni. La realtà insegna che questo settore richiede conoscenza, dedizione, perseveranza, passione e non ultimo, tempo.

Proprio perché è un lavoro fatto di contatto con e tra le persone, il tempo è un fattore fondamentale. La formazione dei collaboratori, le procedure, la scelta delle attrezzature e degli strumenti di lavoro vari, i software e il tipo di tecnologia, sono tutti punti essenziali attraverso i quali il tempo da dedicare al servizio al cliente può essere ottimizzato. Se è vero che il tempo è denaro, del tempo ben investito nei punti appena sopra riportati ritornerà sotto forma di migliori guadagni.

I grandi cambiamenti a livello globale, sia economici sia nello stile di vita delle persone, rendono sempre più complesso il lavoro di un ristoratore che, se non attento alla gestione di numeri e collaboratori ed alla cura del cliente, potrebbe vedere seriamente compromessi i propri profitti.

Benvenuto alla lettura di questo primo capitolo. Il suo scopo è di illustrare quali sono i passaggi fondamentali per avviare un'attività ristorativa. Sottovalutare gli aspetti legati al mondo della domanda e le insidie che si nascondono dietro scelte non ben ponderate, significa lasciare la porta aperta al rischio di non vedere ripagati i propri sforzi. Per non rischiare è quindi necessario avere chiara l'idea del modello di business ristorativo che si vuole avviare e che questa sia suffragata da un'analisi economica e finanziaria derivante dal contesto nel quale si intende operare. Un business plan è perciò essenziale.

1. Il mondo della ristorazione

Un mondo fantastico, quello della ristorazione. Un mondo in cui il vero piacere di ogni ristoratore dovrebbe risiedere nell'elaborare materie prime, assemblarle e servirle al proprio cliente all'interno di un locale la cui ambientazione si addica alla cucina proposta, così da vedere il cliente gioire con gusto. Un cliente solitamente immagina il ristorante come un ambiente accogliente, di atmosfera, dove poter gustare piatti particolari o, per lo meno, buoni nella loro semplicità. Al contempo apprezzerà i modi garbati e la cordialità del personale, che si muove organizzato e con fare distinto tra i tavoli, rispettando le tempistiche e le accortezze che sono sinonimo di attenzione e professionalità. Noterà la pulizia delle posate, dei piatti e dei bicchieri, la *mise en place* del tavolo e la stiratura del cavaliere o della tovaglia, del tovagliolo se di tessuto. Un cliente felice nel ricevere alla giusta temperatura il piatto ordinato, ovviamente ben presentato e decorato, accoglierà favorevolmente i suggerimenti per le bevande di accompagnamento ideali. Troverà le toilette pulite e profumate e, in sala, non avvertirà odori fastidiosi. Alzandosi, riceverà un sorriso, la frase di rito che tende ad indagare se tutto è andato

bene ed un caldo invito a tornare presto. Uscendo soddisfatto rifletterà su quanto possa essere proficua un'attività del genere, data anche la sua semplicità nel farla funzionare. Un mondo fantastico appunto, perché di realtà come quella descritta se ne incontrano raramente, e non risultano mai di facile gestione.

Tutti i mestieri che prevedono un'attività basata sul servizio alle persone fanno leva su un elemento fondamentale, ossia i propri collaboratori. E proprio il personale rappresenta il principale pensiero di chi gestisce o dirige un'attività all'interno del mondo dell'ospitalità, secondo solamente a quello legato all'incertezza del mercato della domanda, ondivago e sempre meno prevedibile.

Il mondo ristorativo è affascinante soprattutto se visto da fuori e commentato da chi nella vita si occupa di tutt'altro, e lo è certamente per chi vi lavora con passione. Riuscire a rodare una macchina che, all'interno di un movimento ben oliato, deve interessarsi di marketing, delle esigenze del cliente, della formazione e del monitoraggio della performance dei collaboratori, degli acquisti, della qualità, degli aspetti legislativi, degli aspetti tecnici e di manutenzione, dell'amministrazione e del revenue non è cosa semplice.

Avere un'azienda che produce buoni risultati economici significa avere una macchina con ingranaggi pressoché perfetti. Ecco quindi perché è più facile imbattersi in aziende in cui il prodotto offerto, nel suo insieme, non genera nel cliente ricordi memorabili, in cui il cliente vive esperienze scontate, momenti asettici e impersonali. Troppa omologazione, scarsa creatività e propensione ad innovare.

Allora, è forse lecito chiedersi come mai questo scenario, da dove deriva questa situazione. Forse, proprio dal fatto che troppo spesso si danno per scontate cose che non dovrebbero esserlo. Aprire le porte di un ristorante, o di un'altra attività ristorativa, significa dover fare i conti con clienti che hanno sempre più capacità critica, che fanno scelte alimentari alle quali danno valore. Il cliente va conquistato ogni giorno, il meccanismo perfetto deve continuare a girare e deve essere arricchito di creatività, per poter offrire qualcosa che vada oltre le sue aspettative, che lo stupisca, che lo incuriosisca e che lo porti a ritornare o per lo meno a segnalare ad altri la struttura. Talvolta invece la passione per una ristorazione di qualità, a prescindere dal tipo di attività, è sempre più sfumata e cede il passo ad una mera ricerca di lavoro, unitamente all'idea che questo sia un settore in cui tutto è facile. L'improvvisazione quasi mai paga e comunque è una dote riservata a pochi. Per chi si vuole avvicinare alla ristorazione, o già ne fa parte e vuole crearsi un futuro dando vita ad un'attività propria, deve farlo consapevole che se ne possono trarre tante soddisfazioni ma che non è un assolutamente qualcosa di banale,

di semplice e che porta a facili guadagni. È un mestiere tra i più antichi che, per sua natura, non morirà mai ma che richiede tempo, conoscenza, competenza, pazienza e tanta capacità, soprattutto quella di saper interagire con le persone. Se lo si facesse con passione tutto questo sarebbe più semplice.

2. La “business idea”

La parola chiave è distinguersi. I fattori distintivi possono risultare molteplici ma il vero obiettivo è far sì che ogni elemento dell’insieme sia pensato per comunicare al cliente, in modo chiaro ed evidente, il proprio business concept.

Una business idea dovrebbe prendere in considerazione almeno quattro principali elementi, ossia:

- grado di originalità del progetto;
- valore per l’utente, anche in termini di suggestività del progetto;
- esistenza di un mercato potenziale;
- proiezioni di profit and loss (budget di costi e ricavi).

Se si presta attenzione ai quattro passaggi qui sopra menzionati, si può facilmente comprendere che in essi è raccolta l’essenza di un business plan attento e completo. Infatti la business idea è il soggetto attorno al quale si deve costruire un business plan. Messa a fuoco l’idea di massima, si dovranno dunque trovare quei dati che la supportino per giudicarla, appunto, fattibile.

Se l’idea è quella di aprire un risto-club, si dovranno fare una serie di riflessioni come quelle elencate di seguito.

Genere di locale: Risto-Club.

Market segment: 25-40 anni, coppie e singoli, piccoli gruppi.

Location: prima periferia.

Look & style: moderno, elegante ma non troppo formale.

Mood setting: atmosfera ideale per aperitivi, incontri, cene, dopo cena e dancing party.

Menu: principali ricette siciliane, pugliesi, calabresi rivisitate in chiave moderna.

Avendo definito qual è il tipo di azienda che si vorrebbe avviare, la prima parte del business plan prende in esame la sostenibilità del progetto in relazione alla quantità di domanda da parte del mercato. Per comprendere se la business idea porterà o meno redditività all'investimento, il business plan dovrà contenere un'attenta analisi del territorio in riferimento ad elementi quali i seguenti.

A) **Analisi demografica.** All'interno di quest'area d'interesse, la ricerca si indirizzerà a comprovare la presenza sul territorio di persone che soddisfino criteri essenziali per essere considerati potenziali clienti. Tra questi vi sono:

- i fattori culturali, ossia il grado di cultura media e la classe sociale, quindi le attività presenti sul territorio. Questi fattori possono infatti influenzare in maniera evidente i comportamenti ed i gusti della persona, descrivendola come più o meno suscettibile al prodotto che si è pensato di offrire;
- i fattori sociali (trend e mode del momento, bisogni di riconoscimento e appartenenza sociale...), importanti per comprendere in quale quantità è presente la componente del pubblico desiderato e quali sono i valori che determinano lo stile di vita di queste persone;
- i fattori psicologici, o meglio gli atteggiamenti mentali che condizionano il comportamento all'acquisto.

Analizzando questi fattori potremmo per esempio scoprire l'esistenza di uno spazio per un modello di business innovativo e distintivo, tale non solo da soddisfare i bisogni palesi di uno specifico target di riferimento, ma di generarne anche di nuovi. Il locale potrebbe quindi aprire la strada ad un trend, divenire il punto di riferimento per rivendicare uno status symbol, una condizione sociale o più semplicemente un luogo dove è facile fare amicizia. Ecco perché è altrettanto essenziale l'analisi dei fattori demografici e sociali, e quindi l'età, l'attività lavorativa, il reddito e lo stile di vita. Il numero dei residenti divisi per sesso completa l'analisi.

B) **Accessibilità e demografia del territorio.** Lo studio deve partire dall'analisi del numero dei residenti locali e di quanti, tra questi, potrebbero divenire potenziali acquirenti, per poi estendersi anche alla valutazione dei potenziali flussi non locali. Se l'attività si crea una nomea, si distingue per un modello di offerta particolare, allora è lecito supporre che possa ricevere visite anche da avventori disposti a percorrere diversi chilometri. Partendo dall'analisi della potenziale clientela, si dovrà quindi valutare se la location è facilmente raggiungibile, sia a piedi sia con i diversi mezzi di trasporto. Inoltre hanno un peso rilevante le attrattive locali, oppure

quegli elementi che possono determinare possibili evoluzioni del contesto economico nel breve e medio termine (per esempio nuove infrastrutture, poli fieristici, centri commerciali, hotel e così via). Le riflessioni devono poi concentrarsi sulla necessità di avere un parcheggio, sulle sue dimensioni, sull'esistenza di un camminamento o la presenza di un marciapiede per raggiungere il locale. In alcuni casi può essere vantaggioso addirittura avere a disposizione una navetta per il trasporto dei clienti da e per alberghi, fiere, stazioni di treni e metropolitane, discoteche ecc.

Sulla base di questi primi elementi, il business plan conterrà anche le linee guida della tipologia del prodotto da realizzare. Dovrà quindi contenere anche indicazioni relative a quanto segue.

- C) **Look & style.** Non è facile trasmettere a terze persone, per esempio architetti o arredatori d'interni, la propria visione del locale che si desidera realizzare. Non lo è per diversi motivi. Da una parte l'idea di chi vuole costruire talvolta non è chiara, dall'altra chi lo deve architettare non sempre comprende la natura del business e del target di riferimento o, più semplicemente, non ha capacità o competenza per realizzarlo. Nel progetto è essenziale saper valutare la divisione degli spazi, sia quelli operativi per i futuri collaboratori che quelli pubblici destinati ai clienti. Il gusto è personale e non si discute, ed è chiaro che nella scelta dei materiali, dei colori e delle eventuali stravaganze la visione dell'architetto deve anche incontrare la spesa messa a budget per la realizzazione del locale.
- D) **Mood setting.** In quest'ambito la scelta di un valido architetto e la somma delle idee relative al tipo di ambiente che si vuole realizzare è fondamentale. Il focus deve essere sull'atmosfera che si desidera far vivere al cliente durante l'esperienza nel locale. Partendo da qui si dovrà pensare ai materiali, ai colori, agli arredi, alla musica ed ovviamente all'uso della luce naturale e di quella artificiale senza mai dimenticare che, in ultima analisi, il risultato dovrebbe essere quello di far vivere al cliente un'esperienza ristorativa complessivamente memorabile, e non semplicemente farlo mangiare.
- E) **Menu.** La scelta del menu è un elemento critico nel contesto generale di un ristorante. Tra i vari aspetti di questa attività, il menu è l'elemento che completa la percezione del cliente del locale nel quale intende recarsi, è un vero e proprio biglietto da visita per chi deve fare una scelta. Ne fanno parte il design, la sequenza dei piatti indicati, i titoli dei paragrafi, i nomi delle pietanze e le relative descrizioni. Aprire il menu significa aprire la porta di casa e svelare i propri segreti all'avventore. Fatta un'analisi di ciò

che gli eventuali competitor offrono e come lo comunicano, l'obiettivo è definire quali sono le opportunità lasciate scoperte e come eventualmente proporre piatti comuni in maniera più accattivante. Se non si può definire cosa rende diverso il proprio menu allora non conviene proseguire. È importante decidere quale cibo avrà un impatto positivo sul target prescelto, nonché il relativo prezzo. Il layout del menu è altresì fondamentale, e per definirlo con consapevolezza occorre sapere come i potenziali clienti lo leggono. Inoltre si tratta di decidere anche il tipo di carta, i colori, il modello di scrittura e l'impaginazione nonché considerare l'uso della tecnologia per la sua proposizione al cliente, per esempio i tablet. Le sezioni del menu devono aiutare l'ospite ad orientarsi nella scelta, magari suggerendo anche una o più proposte di pasto completo predefinite e tematizzate. Ma riprenderemo a parlare di menu in seguito.

3. Affitto o acquisto dell'immobile?

Questo è il punto di partenza ed in genere anche quello più ostico, non tanto per la scelta tra una delle due soluzioni quanto per la determinazione del valore del locale. Rilevare un locale in affitto si rivela spesso una scelta che comporta non poche complicità, tutte derivanti dal fatto di dover giudicare equa o meno la richiesta economica dal parte del locatario. Il parametro al quale molte persone fanno riferimento è certamente il fatturato. Ma non può e non deve essere l'unico. Prima del decreto Bersani la licenza d'attività aveva un valore superiore in quanto era obbligatorio il REC e le licenze stesse venivano contingentate dai comuni. Questo permetteva all'attività di acquisire un valore maggiore, dato il minor numero di attività commerciali e conseguentemente un maggior peso dell'avviamento. Un vecchio parametro si rifaceva alla moltiplicazione degli incassi mensili per 18-24 mesi. Il parametro, si capisce, è anche troppo generico perché non tiene conto dello stato patrimoniale oltre che della redditività. Qual è il valore degli arredi, degli immobili, delle attrezzature e strumentazione? Se si parla di affitto, il locatario è disposto ad intervenire per una ristrutturazione/rivisitazione dei locali ed eventualmente delle attrezzature?

Frequentando il locale nei giorni e orari di punta, analizzando il menu, lo stile di servizio e la qualità dei piatti unitamente all'analisi del bilancio e, se possibile, anche del controllo di gestione, sarà possibile per una persona del settore farsi anche un'idea più approfondita dello stile gestionale attuale e della capacità imprenditoriale di chi dirige. Inoltre, come per l'acquisto, sarà opportuno valutare:

- **visibilità:** se il locale affaccia con una o più vetrine sulla strada;
- **ubicazione:** passaggio indotto o naturale;
- **parcheggi:** disponibilità di spazi pubblici o privati per la clientela;
- **tipo di clientela:** residente o di passaggio, afflusso del mezzogiorno e/o sera;
- **spesa media:** quanto si incassa mediamente da ciascun cliente;
- **spazi:** numero dei posti a sedere;
- **costo dell'affitto:** il valore richiesto è equo e sostenibile, accordato su eventuali lavori di ristrutturazione o acquisto di macchinari e varie?
- **esposizione finanziaria:** mutui o leasing in corso, ipoteche;
- **personale:** numero e situazione lavorativa dei collaboratori e relativi costi (a maggior ragione se si parla di un locale a conduzione familiare);
- **reparti di ricavo:** bar, ristorante, pizzeria, gelateria, pasticceria, take away ecc.

Il valore di un locale deve quindi essere pattuito in seguito a tali riflessioni e come sempre, nel commercio, contrattato. Sarebbe pertanto fortemente limitativo fare riferimento a valori di mercato che generalizzano questi elementi e quindi, per esempio, prendere come riferimento solamente il fatturato dell'ultimo anno. Potrebbe essere stato un anno felice o infelice rispetto a quelli passati, aver risentito della chiusura/apertura di qualche competitor oppure di nuove attrattive locali. Le stesse riflessioni si possono fare quando si tratta di acquistare una struttura avviata, aggiungendovi le spese per l'adeguamento alle disposizioni di legge su spazi minimi, impiantistica e sicurezza.

Nel caso si ipotizzi l'apertura di una struttura ex-novo, oltre ai punti di cui sopra, ci saranno da considerare tutti gli aspetti finanziari inerenti il valore del terreno a la costruzione dell'immobile.

La redazione di un business plan deve portare ad evidenziare la sostenibilità dell'investimento e quindi a giudicare la profittabilità su un periodo medio-lungo di 2-6 anni. Un primo indicatore utile è il ROE (Return On Equity), ovvero l'indice che esprime la redditività del capitale proprio investito. Il ROE offre indicazioni sia sull'efficienza della gestione che sulle proprie capacità di analisi e scelte finanziarie, evidenziando la possibilità di autofinanziamento. Tale indice si calcola rapportando l'utile d'esercizio al capitale proprio, quest'ultimo inteso come differenza tra patrimonio netto e utile d'esercizio. Lo si calcola dunque con la seguente formula:

$$\text{ROE (Return On Equity)} = \frac{\text{Utile d'esercizio}}{\text{Capitale proprio}}$$

Generalmente il valore diventa pericoloso quando si avvicina al 2%, mentre risulta ottimale quando si colloca tra il 4-6%, intervallo che indica la possibilità per l'impresa di fronteggiare nuovi investimenti senza ricorrere a finanziamenti esterni.

Un secondo indicatore utile è il ROI (Return On Investment) che esprime il rendimento che offrono gli impieghi con riferimento all'attività caratteristica aziendale. Gli impieghi sono costituiti dal capitale investito nell'azienda che si identifica nelle attività al netto dei fondi di ammortamento e di svalutazione. Tra gli impieghi non devono essere considerati quelli atipici, ovvero tutti quegli investimenti non direttamente afferenti all'attività aziendale. L'indice si ottiene rapportando il reddito operativo lordo della gestione caratteristica e gli impieghi.

$$\text{ROI (Return On Investment)} = \frac{\text{MOL (Margine Operativo Lordo)}}{\text{Totale impieghi}}$$

Le competenze del management di gestire l'attività caratteristica riguardano l'organizzazione dell'azienda, la sua commercializzazione, l'approvvigionamento, la produzione, la gestione di magazzini e del servizio senza considerare a che tipo di finanziamento si è fatto ricorso o alle politiche fiscali. Il risultato operativo deve garantire la solidità finanziaria, quindi il pagamento dei capitali a prestito e il capitale proprio, oltreché un utile.

Tale indice identifica una situazione di equilibrio economico nel momento in cui la remunerazione offerta dalla gestione operativa dei capitali investiti sia superiore al relativo costo.

Se lo si confrontasse con il costo medio del denaro e se il ROI fosse inferiore al tasso medio di interesse, la remunerazione del capitale di terzi comporterebbe una diminuzione del ROE, quindi non si ripagherebbe il capitale proprio. Viceversa, sarebbe opportuno far ricorso a finanziamenti esterni per aumentare i profitti e migliorare i conti.

La differenza tra il ROI ed il costo del capitale di credito subisce un effetto moltiplicatore in ragione del rapporto tra capitale di credito e capitale proprio. Se il ROI è maggiore del costo del capitale di credito, il valore positivo, ampliato dal moltiplicatore, si aggiunge al ROI e determina un ROE numericamente più consistente. Ragion per cui, in questo caso, l'effetto moltiplicatore premia chi avrà osato di più, cioè le imprese che avranno un rapporto tra mezzi di terzi e mezzi propri nettamente sbilanciato a favore dell'indebitamento verso l'esterno. Viceversa, nel malaugurato caso di un gap negativo, l'effetto moltiplicatore attenua il danno alle imprese che si sono com-