



Al fiorentino Il Salviatino, lussuoso 5 stelle, è ritornato il “pranzo della domenica” con tanto di antipasti tipici e carrello degli arrosti. Un rito d'altri tempi che viene riscoperto e un'idea originale che crea nuove occasioni di consumo e qualifica l'offerta ristorativa. Nella foto, la sala ristorante dell'albergo

# Mezza pensione

LE FORMULE DI HALF/FULL BOARD SEGNANO IL PASSO. L'HOTELLERIE SI MUOVE VERSO UNA RISTORAZIONE FLUIDA CHE PERMEA PIÙ AREE DELL'HOTEL SENZA LIMITI TEMPORALI. MOLTIPLICANDO LE **OPPORTUNITÀ** DI RICAVI

di **Francesca Maffei**

**G**li scettici e i detrattori della ristorazione formato hotel dovranno ricredersi. Più del 35% del fatturato delle imprese alberghiere italiane è ascrivibile al comparto ristorativo e di queste almeno il 70% possiede un ristorante proprio. Oltre a ritorni in termini di visibilità, comunicazione e fidelizzazione, una buona offerta ristorativa per un albergo genera, con una corretta gestione, revenue: una verità, ma tutt'altro che scontata. E di cui non sempre si percepisce la reale portata. I nuovi trend dell'hotellerie mondiale si muovono verso una ristorazione fluida che permea più aree dell'hotel, abbattendo le barriere spazio temporali convenzionali: gli orari si dilatano, gli spazi si estendono, il food & beverage management entra in un'inedita dimensione di estremo dinamismo e di interculturalità in cui le formule della pensione, mezza o completa, hanno la data di scadenza incisa sopra. Ne è convinta Elisabetta Tessaro, albergatrice presso lo Chalet Dolce Vita di Madonna di Campiglio: «È un concetto obsoleto. Piuttosto d'imporre ogni sera

per una settimana di cene a 20 euro, prezzo classico dell'half board, propongo pacchetti con 2-3 cene a 40 euro. Certo, i servizi aggiuntivi devono essere di qualità, altrimenti è meglio evitare». È la terminologia stessa di half/full board a essere abolita, in favore di menù che vanno da degustazioni gourmet a linee middle-profile, senza costrizioni, limitazioni o imposizioni capaci di sottrarre allure anche alle più prestigiose location.

## Standard internazionali

«L'ospite internazionale, tra jet leg, check-in 24/24h e culture diverse, vuole mangiare a qualsiasi ora con una lista di piatti garantiti - continua Tessaro - anche se non è facile organizzare i turni. Qui entra in gioco l'interscambiabilità dei ruoli, come negli Usa, che non è mancanza di professionalità ma utile intreccio di esperienze, di grande aiuto soprattutto in piccoli alberghi. Si cerca di soddisfare le esigenze degli stranieri con minimi accorgimenti per farli sentire a casa, mantenendo il carattere territoriale ed evitando atteggiamenti di



1

**1. Il ristorante Dolomièu, Chalet Dolce Vita di Madogna di Campiglio.  
2. Il rinnovato Concordia Restaurant, Hotel Concordia di Livigno**



2

chiusura o rigidità». Ne vale la pena? «Il ristorante negli alberghi è sempre più centrale. Può anche non generare un revenue diretto rilevante, ma consente di vendere meglio tutta la struttura». L'adozione di standard internazionali per i pasti comporta maggiore complessità nell'organizzazione interna, così come l'innalzamento della qualità richiede professionalità non facili da mantenere in organico, specialmente con i contratti a tempo determinato degli hotel stagionali.

Cruciale è saper vedere la ristorazione come un plus, ben distinta dalle camere, non come un servizio che si è obbligati a erogare; tale specificità si ripercuote sul prezzo e impone una forma mentis adeguata per ragionare, se già non lo si fa, secondo dipartimenti aziendali considerati separatamente e individuati con precisione. Una recente indagine nelle PMI alberghiere italiane ha tuttavia messo in luce notevoli difficoltà nell'attivazione di un controllo di gestione strutturato, che normalmente avviene invece a costi pieni, diretti, poco analizzabili

e confrontabili tra loro. Il campione era composto da unità operative di medio-piccole dimensioni - ca. 50 camere -, classificate tra 3 e 4 stelle, con una media di 90 posti letto, fatturati che oscillano da 1 a 2 milioni di euro e un'offerta di ospitalità a ciclo completo. (Fonte: "Hotels e controllo di gestione - statistiche". Master Team - Consulenti di Direzione, dicembre 2011).

### Un'attenta gestione

Ma vi sono anche casi virtuosi, come il Grand Hotel Santa Lucia di Napoli con Giuseppe Bussetti, direttore: «Non possiamo fare a meno di un controllo di gestione estremamente analitico. La suddivisione dei comparti è precisa senza contaminazioni di sorta. È vitale conoscere perfettamente l'incidenza dei costi e dei ricavi della gestione food & beverage, nonché degli eventuali utili». Eventuali? «Bisogna essere onesti, riuscire a portare la ristorazione a pareggio è già un risultato». È realista Bussetti, ma con un asso nella manica, o come



**Stefano Plotegher** è dallo scorso gennaio il general manager de Il Salvatino di Firenze. Ha collaborato insieme allo chef Carmine Calò al lancio dell'iniziativa gastronomica de "Il pranzo italiano della domenica": un ritorno alle origini che è stato molto apprezzato dalla clientela. Il costo? 60 euro, vini e bevande incluse, o 50 euro vini esclusi.



**Elisabetta Tessaro**, proprietaria dello Chalet Dolce Vita Boutique Hotel & Spa di Madonna di Campiglio, è membro di Trentino Charme - Vacanze d'Incanto, club di prodotto di recente costituzione che raggruppa le eccellenze alberghiero-ristoratorie di maggior fascino del territorio provinciale.

## Ristorazione on demand

Non è un segreto che il cliente preferisca strutture dotate di un buon ristorante e di un bar strutturato: conferiscono movimento, energia, frequentazione e intrattenimento, calamitano eventi e incontri, hanno potenzialità pressoché illimitate. Extended buffet in corner e orari diversificati, tea time e brunch, lo sdoganato happy hour, la pensione a ¾ con light lunch o merenda, il coffee break - fattore discriminante decisivo nella scelta dei meeting planner - il mondo del benessere, dagli spa menù allo sparty. Da non sottovalutare il room service, impeccabile nelle location metropolitane, e il minibar, da rifornire guest-oriented, cioè a seconda di chi occuperà la camera: dolcetti per bambini, wellness drink per donne in viaggio, bollicine per coppie, nonché con chicche locali e sfiziosità tipiche. Il tutto integrabile con opportunità hi-tech come i piatti su iPad, il codice QR per le ordinazioni dalla camera o dalla meeting room via cellulare, i video interattivi in ascensore o negli spazi comuni per curiosare tra gli appuntamenti conviviali dell'hotel.

tale si spera: «Abbiamo da poco lanciato il Ristobar, un concept informale in un ambiente di gran classe ma che avvicina l'utente cittadino; cerchiamo di rendere l'hotel accessibile, come un punto di ritrovo. Prassi nei paesi anglosassoni e non ancora qui da noi». Quali prospettive di guadagni? «Buone sicuramente. Puntiamo a un prezzo equo e sempre ben separato, nel caso degli ospiti interni, dal costo della camera».

## Verso la room only rate

Si va pertanto verso la room only rate assoluta, dall'intermediazione fino al cliente individuale, garanzia di maggior valore aggiunto percepito e conseguente incremento dei margini di ricavo. Una scelta in grado di limitare lo strapotere dei portali di prenotazione: scorporando tutto ciò che riguarda la ristorazione si evita il pagamento della relativa commissione e si incentiva il potenziale cliente a cercare un contatto diretto per ottenere maggiori informazioni, soprattutto negli alberghi a forte vocazione leisure. L'upselling dei servizi f&b può avvenire anche al check-in, previo un marketing interno efficace e una formazione mirata del personale di front office; nonostante la marginalità piuttosto bassa, le opportunità di crescita sono ampie. Lo sa bene Fabio Dei, consulente f&b: «Non c'è dubbio che le camere

## Parola allo chef



**Filippo Crippa**, Personal Chef e stella della ristorazione trentina, formatosi tra il Tantris di Monaco di Baviera e il St. Hubertus di San Cassiano in Val Badia

gestione del budget. Aiuta l'albergatore a concepire davvero il suo albergo come un'azienda e non come casa sua, così da massimizzare i ricavi del comparto ristorativo. Spinge la vendita del prodotto, sapendo proporre, ad esempio, il lounge bar per i cocktail e la cigar room con le sue specialità al cioccolato, senza sovrapporsi al ruolo del maître di sala.

### Come districarsi tra ricerca della qualità e ottenimento di ricavi?

Perseguire la qualità rimane certamente la parola d'ordine. Identificandosi con passione nel territorio in cui ci si colloca, si analizzano le possibilità reali e si pianifica la strategia lavorativa, con ritmi, regole e stile da dettare all'equipe. Ogni tipologia di azienda deve puntare all'eccellenza. Sia essa uno snack bar o un hotel di fascia alta. Con un occhio di riguardo alla sostenibilità economica.

### Quale aiuto dall'f&b manager in questa direzione?

Un f&b, specialmente nelle piccole strutture, deve incarnare la figura del proprietario diventando un po' maître de maison, spaziando dall'accoglienza alla

### E dallo chef, artefice della qualità ma anche dei costi?

Lo chef tende ad essere considerato come una specie di star dei fornelli. E clienti e albergatori, spesso per mancanza di un'approfondita preparazione in materia, ne hanno soggezione. Ma è lo chef a dover insegnare che la qualità non va confusa con il lusso, né degli ingredienti né degli ambienti. Un locale che offre qualità non andrà mai fuori moda. Le mode passano, ma la domanda di qualità resta.

### Reinventarsi, per una ristorazione alberghiera redditizia: suggerimenti?

Proposte ristorative provocanti e prive di vincoli, sul modello degli hotel altoatesini e austriaci: après-ski, wine bar, grill, gelateria.





3



4

**3 e 4.** Prospettive del Ristobar al Grand Hotel Santa Lucia di Napoli, nuova proposta ristorativa all-day long aperta alla città partenopea

continuino a generare i maggiori ricavi con minori risorse. In hotel però si mangia bene e si spende meno che fuori, l'opposto rispetto al passato. Per invitare a consumare qualcosa in più del piatto unico, noi proponiamo un secondo o un dessert al 50%». Una strategia di discreto successo, anche se il veicolo di comunicazione principale è quello della colazione, come spiega Dei: «Il breakfast è un investimento che vale perché serve a vendere, oltre che a fidelizzare: di solito è incluso nel prezzo e quindi ne usufruiscono tutti. Se è il cliente rimane soddisfatto può decidersi a cenare nello stesso

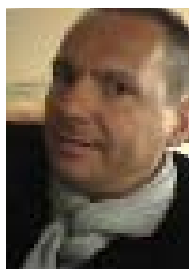
posto». E in termini di contenuti, quali le ricette in tempi di crisi? Secondo Dei la promozione va effettuata ad hoc, in base alle peculiarità del luogo e differenziandosi dalla concorrenza. La qualità alla lunga vince, assieme a un servizio meno ingessato, più rilassato e smart, con un rapporto amichevole che metta a proprio agio l'ospite. Tornano i menù d'ispirazione tipica regionale, con abbinato un calice della tradizione vinicola locale.

### Menù d'ispirazione regionale

Su questo filone s'innesta anche l'iniziativa del Salviatino di Firenze, cinque stelle situato in un antico palazzo del XV secolo: il Pranzo italiano della domenica, un percorso di gusto attraverso il quale l'ospite rivive l'autentica cucina italiana. Un'operazione fortemente voluta dallo chef Carmine Calò e, se vogliamo, in antitesi con la moda del brunch. È una cucina tradizionale e stagionale anche quella del Concordia Lounge Bar&Restaurant dell'Hotel Concordia di Livigno (So): un ottimo modello di come si può rivitalizzare il classico ristorante d'albergo trasformandolo in un polifunzionale che opera senza soluzione di continuità dalle 7 alle 24, moltiplicando le occasioni di consumo: dalle prime colazioni all'apericena. «A pieno regime lavora anche il ristorante - sottolinea Fabio Giacomelli, sales&marketing manager e rappresentante della famiglia proprietaria - e tra le nuove idee che abbiamo introdotto c'è la "Passeggiata Gastronomica", un menù a sorpresa studiato dallo chef a seconda dei commensali e abbinato ai vini scelti dal sommelier». //



**Giuseppe Bussetti**, general manager di due strutture a 4 stelle situate nel centro storico di Napoli: il Grand Hotel Santa Lucia e il Grand Hotel Oriente, appartenenti allo stesso gruppo. Di recente, per il Grand Hotel Santa Lucia, ha lanciato la formula del Ristobar, concept informale per utenze cittadine.



**Fabio Dei**, prima f&b manager al Crowne Plaza di Milano e ora titolare di tre società di f&b management per 8 strutture: Starhotel Anderson, UNA Hotel Century e Tocq, Galles, Cristoforo Colombo, Uptown Palace a Milano, Starhotel Excelsior a Bologna e UNA Hotel Roma. È convinto dell'efficacia del marketing interno per la promozione dei servizi f&b.