



COLLANA LE BUSSOLE

LA RISTORAZIONE



CONFCOMMERCIO
IMPRESE PER L'ITALIA



FEDERAZIONE
ITALIANA
PUBBLICI
ESERCIZI

PREFAZIONE ALLA COLLANA LE BUSSOLE

Confcommercio-Imprese per l'Italia è da sempre attenta ai temi dell'innovazione e dal 2009 organizza, ogni anno, il "Premio Nazionale per l'Innovazione" nelle categorie Commercio, Turismo, ICT nei Servizi e Service Design per promuovere e valorizzare i progetti innovativi del mondo dei servizi.

La collana "Le Bussole" si inserisce, dunque, in una più ampia attività della Confederazione per condividere con le nostre imprese esempi pratici e operativi di innovazione. Infatti, quando si tratta di settori dei servizi, soprattutto quelli cosiddetti "tradizionali" quali il commercio o il turismo, c'è il diffuso pregiudizio che l'innovazione sia altrove. In realtà così non è perché innovazione significa anche nuovi modelli organizzativi e di marketing, nuovi modelli di business, nuovi formati distributivi, nuovi modi di interagire col cliente e col mercato, con e senza l'utilizzo di nuove tecnologie.

Come vedremo in questa guida dedicata alla ristorazione, innovazione può significare prenotare un tavolo o ordinare un piatto con una app per il telefonino, ma anche cucinare solo al vapore o proporre alta cucina con ingredienti "poveri" a prezzi accessibili. Insomma, innovare è alla portata di tutti, e l'imprenditore che innova è anche quello che esce prima e più competitivo dalla crisi. Ecco perché una rappresentanza di impresa al passo coi tempi deve saper produrre e promuovere innovazione, percorso che Confcommercio ha intrapreso da tempo, per poter offrire adeguato supporto alle imprese del commercio, del turismo, dei servizi e del trasporto.

Le guide della collana "Le Bussole", sviluppate dalla Confederazione insieme alle principali Associazioni di Categoria, e supportate da specifiche ricerche sulle preferenze dei consumatori e sui criteri di scelta di un esercizio commerciale, vogliono quindi rappresentare non solo un veicolo di divulgazione di queste competenze, ma anche uno strumento operativo di gestione, un insieme di suggerimenti per i nostri imprenditori, sia che si tratti di operatori già avviati, sia che si tratti di giovani che intendono entrare nel settore.



Carlo Sangalli

Presidente Confcommercio-Imprese per l'Italia

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Carlo Sangalli', written in a cursive style.



PREFAZIONE ALLA GUIDA SULLA RISTORAZIONE

Le guide di cui solitamente si parla a proposito di ristoranti sono quelle turistico-gastronomiche, utili a dare indicazioni su qualità e caratteristiche dell'offerta. Sono iniziative editoriali a cui guardiamo con attenzione, ma che non rientrano, tuttavia, tra le finalità di una Associazione di rappresentanza delle Imprese.

Al contrario, la Guida che qui presentiamo ha caratteristiche ben diverse, a cominciare da quella di voler essere espressione di un modo innovativo di intendere l'impegno sindacale, attento anche alle dinamiche competitive dell'impresa. Quotidianamente molti operatori della ristorazione sono alle prese con problemi di carattere gestionale, di relazione con i clienti e con i fornitori, con una concorrenza sempre più agguerrita anche a causa di norme che hanno profondamente cambiato l'offerta, e sono chiamati a confrontarsi con criticità spesso insuperabili, soprattutto quando le dimensioni aziendali sono contenute.

Diversa, ma simile per difficoltà, è la situazione di chi decide di investire nel settore, a partire dalla priorità di dover acquisire, oltre alle necessarie competenze professionali, informazioni che non si trovano, semplicemente perché non ci sono o sono frammentate o, ancora, richiedono un profondo adattamento al progetto. Un'associazione come Fipe, da sempre riferimento sindacale della ristorazione, ha il dovere di essere ancora più vicina alla realtà delle imprese, favorendo la costruzione di un sistema competitivo migliore e, contemporaneamente, stimolando, ad ogni livello, la cultura d'impresa, perché il tessuto imprenditoriale del settore cresca in qualità e competenze manageriali.

Insomma, per fare un pubblico esercizio di successo serve sempre di più un bravo imprenditore, portatore di competenze diffuse nella gestione, nei campi della merceologia, dell'amministrazione e della comunicazione. Questa guida operativa intende approfondire le molteplici problematiche di un'impresa di ristorazione, spesso sottovalutate dagli stessi addetti ai lavori con la conseguenza di generare un forte turnover imprenditoriale per via di insuccessi causati anche da un approccio improvvisato e approssimativo al business.

Come Fipe abbiamo l'ambizione, oltre che il dovere, di contribuire a fare imprese più solide, nel loro interesse, ma anche in quello delle Associazioni che devono crescere nel modo di intendere l'assistenza alle aziende rappresentate.

Ci auguriamo che lo strumento possa essere apprezzato da chi vuole fare, o già fa, impresa in un settore, quello della ristorazione, che oggi più che mai richiede valori e competenze.



Lino Enrico Stoppani

Presidente Fipe

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized initials and a surname, written over a light background.

INTRODUZIONE	8
1) LA DEFINIZIONE DEL MERCATO OBIETTIVO	20
Market size - Quanto è grande il mercato	20
L'analisi della Concorrenza	24
La segmentazione dell'Offerta	27
2) IL BUSINESS PLAN	34
Che cos'è un Business Plan?	34
3) LA DEFINIZIONE DELL'OFFERTA	38
La scrittura del Concept e la scelta del Target	38
Le preferenze dei target: la segmentazione attitudinale	42
La definizione dell'Offerta: il Benefit e la Reason Why	49
4) IL MENÙ, FRA COSTI E PREZZI	52
Il menù come elemento strategico dell'Offerta	52
Come si costruiscono i prezzi delle portate	54
I valori obiettivo medi del F&B Cost	62
La gestione dei fornitori	64
La grafica del menù	73

5) LA LOCATION: DOVE NASCE IL RISTORANTE 78

Il potenziale di business determinato da una location	79
Classificazione delle location e rotazioni	80
Il costo della Location rispetto al fatturato obiettivo	87
Costi di ristrutturazione e allestimento	90

6) IL PERSONALE, FRA COSTI E PRODUTTIVITÀ 92

Il Personale nella ristorazione	92
La struttura organizzativa del ristorante	94
Il manager della cucina	95
Il manager del ristorante	96
Lo Chef	101
La Brigata	105
Il Bartender	107
Il Sommelier	109
I Camerieri	111
Le uniformi	113
Aspetti della gestione del Personale in un ristorante	115
Un caso reale di gestione virtuosa del Personale: Duke's, Roma	119

7) IL CONTO ECONOMICO, FRA FATTURATI E PROFITTI 126

I fattori principali che incidono sui fatturati di un ristorante	126
I fattori principali che incidono sui profitti di un ristorante	135
I Key Performance Indicators (KPIs) del Conto Economico	140

8) I TREND DELLA DOMANDA: COSA CERCANO I CONSUMATORI NELLA RISTORAZIONE	144
1) Il cibo come fonte di benessere	148
• Un nuovo bisogno di benessere	148
• Una formula di ristorazione veloce e salutistica, a costi molto ridotti: À Toutes Vapeurs, Francia	153
• La tradizione dei sapori locali nella cultura autentica del territorio: Antichi Sapori, Andria	156
• Reinterpretare i piatti della tradizione locale, semplificando l'offerta	158
• La semplicità degli ambienti, la lentezza come sinonimo di benessere	162
• Mangiare un poco di tutto: l'offerta delle mezze porzioni	163
2) Il controllo della filiera	167
• Il concetto del Chilometro Zero: De Kas, Amsterdam	167
• La pesca sostenibile nella ristorazione: Ocean Basket, Sudafrica	171
3) La ridefinizione del Prezzo e del Valore	174
• Il concetto di Value for Money	174
• Coinvolgere i clienti nella determinazione del prezzo	177
• La formula All You Can Eat	181
• Quando il lusso diventa accessibile: D'O di Davide Oldani, Milano	186
• Alta cucina vegetariana a prezzi accessibili: il Bistrot di Joia, Milano	188
4) Usare le tecnologie per migliorare il servizio	190
• Le tecnologie per velocizzare gli ordini	190
• Le Mobile App per la ristorazione	193
• Piatti tradizionali, distribuzione modernissima: Tartes Kluger, Francia	196
5) La sostenibilità	199
• La sostenibilità è per tutte le dimensioni: Chipotle, USA	200
• Un Autogrill come laboratorio di sostenibilità	203
• Oltre la sostenibilità, il ristorante ecologico: Quinoè, Parigi	204
• Il ristorante-vivaio-erboristeria: Capoverde, Milano	208

6) Ristorazione multitasking	209
• Mangiare mentre si fa altro: un fenomeno globale	209
7) Il ritorno alla condivisione	213
• I piatti da condividere	213
• I tavoli da condividere (Communal Tables)	216
8) La ristorazione come esperienza conoscitiva: monoprodotto e iperspecializzati	219
• Ristoranti monoprodotto	219
• La ristorazione veloce monoprodotto: it mylk, Francia	222
• Iperspecializzazione: la prosciutteria DOK Dall'Ava	226
• Iperspecializzazione: la birreria Sherwood Pub, Pavia	227
9) LE PROMOZIONI COME LEVA DEL FATTURATO E DEL PROFITTO	230
Come influenzare il processo di acquisto della clientela	230
Fase della consapevolezza	232
Fase dell'interesse	233
5 idee concrete per creare 'notorietà' per un ristorante	235
Fase della valutazione	238
5 idee concrete per vincere nella fase di 'valutazione'	238
Fase della sperimentazione	241
5 idee concrete per stimolare il 'trial' di un ristorante	242
Fase dell'adozione	244
5 idee concrete per stimolare la fedeltà dei clienti del vostro ristorante ed innescare il passaparola	246
Come testare le meccaniche promozionali	250

10) WEB E SOCIAL MEDIA MARKETING PER RISTORANTI	252
Come attrarre nuovi e vecchi clienti con il web	252
Tutti i benefici della presenza on-line per un ristorante	255
Le caratteristiche di un sito web di un ristorante	258
Come fare più fatturato con le email ai clienti	261
Cosa si scrive in una newsletter	263
Come utilizzare i Social Media ed i motori del web per un ristorante	267
Groupon	270
Tripadvisor	274
Facebook	276
Twitter	284
Google+	286
Pinterest	288
Foursquare	289
 BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA	 292





COLLANA LE BUSSOLE

LA RISTORAZIONE

UN RISTORANTE, UN NEGOZIO AL DETTAGLIO, UN ALBERGO, E TANTE ALTRE INIZIATIVE IMPRENDITORIALI NEL MONDO DEI SERVIZI, ANCHE PICCOLE, SONO INNANZITUTTO IMPRESE E, ESATTAMENTE COME LE GRANDI IMPRESE, RICHIEDONO COMPETENZE MANAGERIALI, DI MARKETING, DI PIANIFICAZIONE, DI GESTIONE DEL PERSONALE E DEI MECCANISMI DI FUNZIONAMENTO E DI REDDITIVITÀ DEL BUSINESS.

PER AVERE SUCCESSO È SEMPRE PIÙ NECESSARIO CONOSCERE LE INNOVAZIONI DEL SETTORE E LE PREFERENZE DEI CONSUMATORI, ANCHE GUARDANDO A COSA SUCCEDDE ALL'ESTERO, ED È NECESSARIO ADATTARSI AL MUTAMENTO DEL MERCATO PRENDENDO DECISIONI STRATEGICHE CHE MODIFICANO L'OFFERTA E MODELLO DI BUSINESS TRASFORMANDO L'IMPRESA, A VOLTE ANCHE PROFONDAMENTE.

I MANUALI DELLA COLLANA "LE BUSSOLE", SVILUPPATI DALLA CONFEDERAZIONE INSIEME ALLE PRINCIPALI ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA, VOGLIONO RAPPRESENTARE UNO STRUMENTO OPERATIVO DI GESTIONE, UNA FONTE DI ISPIRAZIONE, UN INSIEME DI SUGGERIMENTI PER GLI IMPRENDITORI, SIA CHE SI TRATTI DI OPERATORI GIÀ AVVIATI, SIA CHE SI TRATTI DI GIOVANI CHE INTENDONO ENTRARE NEL SETTORE.

<http://lebussole.confcommercio.it>
lebussole@confcommercio.it

