



Experience, valore aggiunto, profitto: l'evoluzione della ristorazione in hotel

C'era una volta il Grand Hotel. Si mangiava benissimo, tra materie prime pregiate, argenti, porcellane, cristalli e fiandre, serviti da camerieri in guanti bianchi. Poi le cose sono cambiate. Attorno agli anni '70, con l'arrivo del boom economico e l'affermarsi delle vacanze di massa nei grandi alberghi, si è cominciato a mangiare mediamente male, con qualche rara eccezione qua e là per la Penisola. Questo peggioramento ha prodotto un esercito di "nostalgici", che orfani di quel servizio rispettoso e distintivo, e di quella qualità, non si sono piegati al dilagare dei buffet e delle croci sui menu la sera prima che hanno segnato un trentennio di involuzione della ristorazione alberghiera.

Adesso finalmente, nostalgici e non, stanno assistendo ad una nuova trasformazione della ristorazione alberghiera che, accompagnando i cambiamenti della società e dei suoi stili di consumo, evolve tra proposte "stellate" e formule gastronomiche più leggere e veloci in stile bistrot, rinnegando l'ossidata table d'hôte e la sua impostazione organizzativa.

Avere una ristorazione di qualità oggi è un elemento fondamentale per l'albergo, non solamente per il ritorno di immagine garantito dalla proposta gastronomica (sempre più sotto i riflettori di stampa e pubblico), ma anche per i benefici arrecati all'occupazione delle camere.

Oggi, soprattutto nel segmento luxury e upscale, non è più pensabile proporre una ristorazione dozzinale e omologata, all'insegna dei piatti di rotazione e della table d'hôte, ad ospiti che certamente preferiscono mangiare alla carta pietanze "espresso", preparate al momento e in grado di valorizzare materie prime del territorio e stagionalità degli ingredienti. Piatti con un'anima e una personalità, valori che si devono ritrovare anche nello stile del ristorante per regalare agli ospiti l'impressione di trovarsi in

un ristorante vero e proprio e non solo nella sala di un albergo. Un ristorante d'albergo alla pari di quelli commerciali deve essere pensato, realizzato e comunicato in maniera tale da venire percepito come un locale indipendente, differente, in grado di rispecchiare e valorizzare il *genius loci*, l'identità del luogo nel quale si trova. È la chiave per attirare anche i *locals* e farli entrare negli alberghi, abbattendo quella barriera psicologica che, alimentata da consommé, paste gratinate, scaloppine e sogliole alla mugnaia servite al gueridon, per tanti anni li ha tenuti lontani dai ristoranti d'hotel.

Non basta però avere un ristorante buono se privo di appeal e identità. Per risvegliare l'interesse della clientela, la sua qualità deve essere estesa a tutti i servizi collegati del settore food & beverage dell'hotel: dal breakfast al room service, dal banqueting ai coffee break grafianti per meeting e ricevimenti. Il settore f&b non deve più essere considerato una "semplice" amenity, deve piuttosto essere trasformato in un centro di profitto ed elemento di prestigio per l'hotel. Dopo anni di perdite o di pareggi tra costi e ricavi, la componente f&b è essenziale nella creazione di valore aggiunto e di profitto.

Perché, se è vero che la maggior parte delle persone sceglie l'hotel in base alla sua offerta ristorativa, è vero anche che l'esperienza complessiva di soggiorno dipende da questi servizi (dalla piccola colazione al lunch di lavoro fino alla cena gourmet) che producono emozioni e determinano quella *total experience* che sempre di più gli ospiti ricercano quando soggiornano fuori casa.

Questo è uno dei motivi per cui è sconsigliabile utilizzare l'outsourcing per la ristorazione, che per molti albergatori rimane la soluzione "ideale" per i relativi problemi di produzione, qualità ed efficienza. Basta scorciatoie, è il momento di puntare decisi sulla customer sati-

sfaction e sulla lealtà della clientela così da sottrarre clienti ed ospiti all'intermediazione delle OTA. Esternalizzare questo servizio in una presunta ottica win-win in termini economici è una scelta rischiosissima: consegnare un servizio fondamentale nelle mani di soggetti terzi può creare situazioni imbarazzanti e perdenti per l'albergo, con il gestore esterno che, in quanto titolare di un ramo dell'azienda, persegue (come avviene in molti casi) i suoi personali obiettivi di gestione in maniera del tutto di-



staccata dalla filosofia ospitale complessiva dell'hotel. La merce di scambio in questi casi sono le colazioni, il più delicato e contingente dei servizi alberghieri. Il f&b manager in un'operazione di outsourcing frequentemente non si dedica al breakfast con la generosità necessaria che si deve ad un servizio caratterizzante dell'ospitalità e dell'identità dell'albergo.

La gestione diretta della ristorazione è imprescindibile per mantenere allineati gli standard qualitativi complessivi dell'hotel e far sì che tutto lo staff lavori in sinergia per rendere unica l'esperienza dei propri ospiti. ■

Experience, added value, profit: The evolution of hotel restaurants

Once upon a time there was the Grand Hotel. Customers ate very good, between prestigious raw materials, silverwares, porcelains, crystals and Flanders tablecloths, served by waiters with white gloves. Then, things changed. During the 70's, with the economic boom and with the establishing of mass vacations in big hotels, the restaurants, on average, became bad, with some rare exception here and there on the Peninsula. This worsening produced an army of "nostalgic" peo-

restaurant is an important feature for any hotel, not only for the image guaranteed by the gastronomic offer (always more into the spotlight of press and public), but also for the benefits brought by room occupation.

Today, mostly in the luxury and upscale segment, it is not possible to propose tawdry and conformed restaurants, characterised by buffets and table d'hôte, to guests that surely prefer to eat a la carte "express" dishes, freshly prepared and able to take advantage of local raw materials and season ingredients. Dishes with soul and personality, values that should be found also in the restaurant style to give the impression of being in an authentic restaurant and not only in a hotel hall. As well as other restaurants, a hotel restaurant should be designed, organised and advertised in such a way that it is felt as an independent, different place, able to mirror and engage the *genius loci*, the identity of the territory in which it is situated. It is the key to lure even

sidered any more a "simple" amenity, rather, it should be transformed in a profit centre and in a prestigious element of the hotel. The f&b component is essential to the creation of added value and profit after years of losses or break-evens.

If it is true that most people choose hotel basing on its restaurant offer, it is also true, that the entire experience of sojourn depends on these services (from small breakfast to business lunch up to gourmet dinner), which evoke emotions and create that *total experience*, that guests research always more when they stay out of home.

This is one of the reasons why we advise against the use of outsourcing for restaurants, that a lot of hotel owners consider the "ideal" solution for production, quality and efficiency problems.

No more shortcuts, it is time to aim firmly to customer satisfaction and to customers' loyalty in order to steal customers and guests to the intermediation of OTA. In economical terms the outsourcing of these services is a very risky choice in an alleged win-win perspective: delivering an essential service to the hands of a third party may create embarrassing and loosing situations for the hotel, with the external manager that, as owner of a branch of the company, follows (as it happens a lot) his/her own purposes in an independent way from the whole hospitality philosophy of the hotel. In these cases the bargaining chip is breakfasts, the most delicate and contingent hotel services. The f&b manager in an operation of outsourcing doesn't frequently apply to the breakfast the necessary generosity that is due to a service characterising hotel hospitality and identity.

Direct management of restaurants is not negotiable to keep in alignment the global quality standards of hotel and to make work all the staff in synergy to create unique experience for guests. ■



ple, who, orphans of that distinctive and respectful service, and of that quality, didn't accept the spreading of the buffets and the disappointing menus of the evening before that marked thirty years of hotel restaurants devolution.

Finally, today, people, especially the nostalgic ones, are witnessing to a new transformation of hotel restaurants that, in accordance to the changes of society and of its consume trends, evolves with lighter and faster "star" proposals and gastronomic formulas bistro style, repudiating the archaic table d'hôte and its setting.

Nowadays, having a top quality

locals and make them enter the hotels, taking off that psychological barrier that was fostered by consommé, gratiné pasta, escalopes and gueridon sole meunière, and that has kept them away from the hotel restaurants for many years.

However, it's not enough having a good restaurant if it doesn't have any appeal and identity. To wake up the interest of customers, its quality should be extended to all the services connected to the food & beverage branch of the hotel: from breakfast to room service, from banqueting to exciting coffee breaks for meetings and banquets. The f&b branch shouldn't be con-