

HRT

HOTEL RESTAURANT TRENDS

FOOD&BEVERAGE MANAGER

Il suo ruolo in hotel e le prospettive
His role in the hotel and his prospects





Food&beverage Manager

Il suo ruolo in hotel e le prospettive

A cura di Stefano Bonini



In una struttura alberghiera il food and beverage manager ha il delicatissimo compito di gestire e curare l'intero reparto ristorativo. Questa professione, nata negli Stati Uniti per venire incontro alla difficoltà di trovare un professionista in grado di occuparsi del reparto camere (accomodation) e un manager in grado di curare e rendere proficua la ristorazione (food&beverage), non è affatto facile.

Si tratta di due settori chiave dell'hotel che meritano vocazioni e attenzioni diverse da parte di persone esperte, coltivate, specializzate, sia capaci di ragionare sui numeri, sia capaci di organizzare la manodopera dei reparti che abbiamo appena citato, ma con una sensibilità e un taglio operativo quasi femminile, valore tipico ed essenziale nel campo dell'ospitalità. Queste figure e competenze sono nate, e quindi si sono sviluppate, all'interno dei grandi alberghi di catena come Hilton e InterContinental, la cui complessità richiedeva un controllo sia economico che qualitativo.

Una sintesi incarnata dal food & bevera-

ge manager, che si occupa del controllo qualitativo e quantitativo di tutte le attività connesse al settore ristorazione, dalla gestione contrattuale del personale, che controlla gli acquisti, gli inventari, la freschezza, alla supervisione della produzione dei cibi, fino alla gestione e ottimizzazione dei costi. Senza dimenticare i menu: deve intendersi di specialità alimentari, di cantina, di carte dei vini, di liquori ma anche di cristalli, bicchieri, stoviglie, tavoli e sedie. Le competenze richieste a questa figura sono infinite e difficili da trovare concentrate in una sola persona. In Italia, pertanto, stiamo dando la caccia ad una sorta di unicorno introvabile. Non si offendano i dieci che ce l'hanno fatta a ottenere la qualifica!

Un'opzione possibile di ricerca è quella di studiare l'organico di grandi alberghi da 300-400 camere con almeno due offerte ristorative (oltre a breakfast, servizio banqueting e room service) aderenti a grandi catene internazionali, con un vivaio di assistant food & beverage manager probabilmente adattabili a ruoli italiani.

Perché, nel Belpaese, per modalità formative, tipologia di stage, dimensionamento delle strutture ricettive, carenze della ristorazione alberghiera, non si riesce a formare e collaudare questa figura che spesso viene confusa o surrogata con quella dell'executive chef e del direttore di ristorante.

L'importanza e il peso specifico che i cuochi hanno all'interno della struttura organizzativa alberghiera fa sì che spesso siano proprio gli executive chef a ricoprire anche il ruolo di food & beverage manager. Gli chef che si occupano anche della situazione economica, del budget e della gestione dei collaboratori di sala, del room service e del banqueting sono una manna, tuttavia, una gamma di responsabilità tanto vasta rende quasi impossibile la cura elegante ed adeguata della componente fondamentale dell'ospitalità alberghiera e dei servizi ristorativi: la customer satisfaction.

Cosa può fare allora il general manager di un albergo?

Se gli F&B non si trovano, il GM a chi potrebbe affidare la gestione del personale, dei costi e dei ricavi del settore F&B?

Si tratta, innanzitutto, di definire competenze che in Italia attualmente sono nelle mani di un manipolo di chef, maitre e ristoratori. E queste sono le competenze richieste dai grandi alberghi e dalle principali catene internazionali ad un potenziale food&beverage manager:

- know-how legale relativo alla somministrazione, alla contrattualistica collettiva (CCNL di categoria), alla governance delle risorse umane e ai rapporti con i fornitori di materie prime;
- una comprensione approfondita del marketing e degli elementi digitali (gestione della community, dei social media, del merchandising, etc.);
- competenze amministrative (contabilità e controllo dei costi) e capacità di lettura di un bilancio economico (creazione di valore, indicatori di performance, etc.);
- competenze informatiche sui sistemi di gestione "interni" (gestione magazzino, etc.) ed "esterni" (nozioni di grafica per la presentazione di comande, menu, carta dei vini, etc.);



- profonda conoscenza del settore wine & spirits;
- competenza superiore (per confrontarsi con maitre, restaurant manager e chef) in fatto di mise en place, equipaggiamenti di servizio, tecniche di cottura e mantenimento prodotti;
- empatia, nel senso di partecipazione al sentiment degli ospiti di oggi ... sempre più "complicati" (vegani, celiaci, macrobiotici, allergici, etc.);
- spiccata capacità di gestione e di leadership, iniziando dall'individuazione dei talenti fino alla loro valorizzazione.

Anche qualora si trovassero queste competenze, o molte di esse, incarnate in una persona, il tanto agognato F&B manager non può vincere la competizione con uno chef già nominato "executive". Quest'ultimo tenderà sempre ad imporre il servizio, lo stile, il suo gusto e la primazia della cucina sul business e sull'economia della ristorazione e del banqueting. In sintesi, lo chef è solito andare per la sua strada (come fanno gli artisti) e a pretendere che siano gli altri ad allinearsi alla sua visione.

Trovare il fondamentale equilibrio tocca dunque al general manager, mentre alla proprietà in prima persona spetta il difficile compito di comprendere l'essenzialità (o meno) del F&B manager, il valore dell'executive chef (del quale occorre calmerare estro e velleità), per fare in modo che il settore ristorativo (e tutto l'albergo) funzioni come una perfetta orchestra, con i pochi solisti (ammessi) coinvolti nel lavoro di gruppo per la perfetta riuscita dello spettacolo.

The food & beverage manager si occupa del controllo qualitativo e quantitativo di tutte le attività connesse al settore ristorazione, dalla gestione contrattuale del personale alla supervisione della produzione dei cibi, fino alla gestione e ottimizzazione dei costi.
The food & beverage manager controls the quality and quantity of all the activities connected to the catering sector, from the contractual management of the staff to the supervision of food production and the management and optimisation of costs

Food&beverage Manager

His role in the hotel and his prospects

By Stefano Bonini

In a hotel, the food and beverage manager has the highly sensitive job of managing and looking after the entire catering department. This profession which developed in the USA to tackle the difficulty of finding a professional figure capable of looking after the room department (accommodation) and a manager capable of taking care of and making catering (food&beverage) profitable, is no easy task. These are two key areas of the hotel that deserve different vocations and attentions from experienced, tested and specialised people, both capable of understanding numbers and able to organise the workforce of the departments we have just mentioned, but with a sensitivity and an almost feminine operative style, a typical and essential value in the field of hospitality. These figures and skills were created and then

developed within large chain hotels such as the Hilton and Intercontinental, whose complexity required both economic and quality control.

A synthesis embodied by the food & beverage manager, who controls the quality and quantity of all the activities connected to the catering sector, from the contractual management of the staff that oversee purchases, inventories, freshness, to the supervision of food production and the management and optimisation of costs. Without forgetting the menus: he must be well-versed in food specialities, the wine cellar, wine list, liqueurs, as well as crystal, glasses, crockery, tables and chairs. The skills required of this figure are infinite and difficult to find concentrated in just one person. In Italy, therefore, we are hunting for a sort of unobtainable uni-

Il responsabile della ristorazione deve intendersi anche di specialità alimentari, di cantina, di carte dei vini, di liquori ma anche di cristalli, bicchieri, stoviglie, tavoli e sedie. *The restaurant manager must be well-versed in food specialities, the wine cellar, wine list, liqueurs, as well as crystal, glasses, crockery, tables and chairs*



corn. With no disrespect to the ten who have succeeded in obtaining the qualification!

One option in seeking out these figures would be to study the staff of large hotels with 300-400 rooms with at least two catering offers (in addition to breakfast, banqueting and room service) belonging to large international chains, with a team of assistant food & beverage managers who could adapt to Italian roles. Because in Italy due to the training methods, types of internship, size of the hotels and deficiencies in hotel catering, it is not possible to train and test this figure that is often confused or part of the duties of the executive chef and restaurant manager.

The significance and importance that cooks have within the hotel organisational structure means that it is often the executive chefs who also occupy the role of food & beverage manager. The chefs who also deal with the economic situation, the budget and the management of dining room staff, room service and banqueting are a boon, however, a wide range of responsibilities makes it almost impossible to elegantly and appropriately look after the fundamental component of hospitality and catering services: customer satisfaction.

What can a general manager of a hotel do then?

If F&B managers cannot be found, who could the GM assign to manage the staff, costs and revenue of the F&B sector?

It is, first and foremost, a question of defining the skills that in Italy are held by a handful of chefs, maître d', and restaurateurs. And these are the skills requested by major hotels and the main international chains of a potential food&beverage manager:

- legal know-how related to administration, collective contracts (sector-related collective bargaining agreements), the governance of human resources and relations with suppliers of raw materials;
- an in-depth understanding of marketing and digital elements (community

management, social media, merchandising, etc.);

- administrative skills (accounting and cost control) and ability to read a financial report (creation of value, performance indicators, etc.);
- computer skills on "internal" (warehouse management, etc.) and "external" management systems (notions of graphics for the presentation of orders, menus, wine list, etc.);
- in-depth knowledge of the wine & spirits sector;
- extensive expertise (to deal with maître, restaurant managers and chefs) in terms of mise en place, service equipment, cooking techniques and product maintenance;
- empathy, in the sense of participating with the sentiment of today's guests ... Evermore "complicated" (vegans, coeliacs, people on macrobiotic diets, allergy sufferers, etc.);
- strong management and leadership skills, starting with the identification of talents to their enhancement.

Even if you find these skills, or many of them embodied in a person, the much sought-after F&B manager cannot win the competition with a chef already nominated "executive". The latter will always tend to impose the service, style, his taste and dominance of the kitchen over business and the economy of catering and banqueting. In short, the chef usually does things his way (like artists do) and expects everyone to align themselves with his vision.

Finding the fundamental balance is, therefore, the job of the general manager, while the owner in person has the difficult task of understanding the essential role (or otherwise) of the F&B manager, the value of the executive chef (whose talent and ambition should be tempered), to make sure that the catering sector (and the whole hotel) functions like a well-rehearsed orchestra, with the few soloists (allowed) involved in team work to produce the perfect performance.