

HRT

HOTEL RESTAURANT TRENDS

**IL RISTORANTE IN HOTEL:
l'evoluzione va analizzata e interpretata
con competenze specifiche**





Il ristorante in hotel: l'evoluzione va analizzata e interpretata con competenze specifiche

A cura di Stefano Bonini

Stephane Bellon, fondatore di Studionomie, agenzia specializzata nella creazione e sviluppo di concetti di ristorazione originali e, a lungo, collaboratore di Alain Ducasse oltre che supervisore food&beverage globale di Kempinski Hotels, è spesso, per me, fonte di ispirazione: trovo numerose affinità con il suo pensiero e la sua visione della ristorazione, soprattutto di quella alberghiera. E, come lui, ritengo che, ormai, non ci sia nulla di innovativo nel sottolineare come, negli ultimi due decenni, gli albergatori, sia indipendenti che di catena, abbiano lavorato duramente per reinventare e riposizionare i loro ristoranti, l'offerta gastronomica, l'ambiente, il servizio.

Tutto questo per cercare di sembrare il meno possibile dei ristoranti d'albergo, e affermarsi invece come ristoranti indipendenti. Delle modalità con cui è stato fatto, poi, ne abbiamo già parlato in passato: chi ha realizzato un ingresso diretto dall'esterno, chi ha posizionato differentemente sul mercato il ristorante dall'hotel creando anche un marchio alternativo, chi ha creato con arredi e layout ad

hoc un ristorante diverso dal mood complessivo dell'hotel. Il fil rouge che tiene insieme tutto questo "fermento" è però l'innovazione, la volontà di rimettere il ristorante al centro del progetto alberghiero, consapevoli, ormai, che un'esperienza alberghiera senza ristorazione è più debole, più dimenticabile e meno condivisibile... Anche a livello di social media (Instagram docet).

Stiamo assistendo ad una rigenerazione della struttura alberghiera che passa, sempre più, dalla rivisitazione della proposta ristorativa, con nuovi concept ristorativi che si affermano come luoghi da vedere, nei quali incontrarsi e farsi vedere. Vogliono emozionare e attirare le nuove generazioni di ospiti, ma soprattutto aprirsi al pubblico locale. Il ristorante è oggi asset strategico, aiuta a comunicare con il quartiere, con la città e con la comunità. Produce incontri, riunioni e inviti, celebrazioni, genera allegria e attiva il passaparola, per cui viene da chiedersi come mai gli albergatori abbiano rinunciato a un tale risorsa di marketing. È un'autentica calamita per viaggiatori e



turisti, uno strumento per distinguersi e competere. La diaspora nazionale tra hotel e ristorante oggi è finita, anzi siamo in piena fase di riconciliazione in nome (soprattutto) del comfort food. Certo la ristorazione è settore complicato, ma completa l'offerta ospitale di un hotel, se è vero che il sistema dell'ospitalità ha coniato il termine "limited service" per gli hotel senza ristorante.

A questo proposito, voglio citare un'interessante indagine realizzata da Horwath HTL in occasione di EXPO 2015, nella quale venne chiesto ai visitatori internazionali se sono soliti utilizzare il ristorante dell'hotel quando sono in visita in Italia, che sia per motivi lavoro o di vacanza. Le risposte sono state sorprendenti, per certi aspetti, perché il 75% dei rispondenti aveva provato almeno una volta il ristorante dell'hotel in cui soggiornava. Un dato superiore alle medie ponderate, che siamo soliti utilizzare in business plan e valutazioni a reddito, relative alla quota di clientela alloggiata che fruisce del ristorante dell'hotel. Chiaramente, su questo dato, incidono positivamente le strutture localizzate in luoghi di vacanza (mare, montagna, lago, etc.) e negativamente gli hotel di città, localizzati in contesti urbani a stretto contatto con una molteplicità di alternative gastronomiche.

Partendo però da questo dato, anche le valutazioni sulla redditività potrebbero essere riviste e dare dati di performance differenti. Del resto, per chi non ha bilanci funzionali dell'hotel e del ristorante ovvero bilanci separati, e quindi tende a confondere lavanderia, minibar, cocktail bar, acquisti breakfast tra reparto room division e reparto food&beverage, sicuramente l'interpretazione costi-ricavi del settore ristorazione è complessa e, facendo ricorso a numerosi luoghi comuni (su tutti il famigerato "in hotel si mangia male"), può risultare facile affermare che le perdite di profitto dell'albergo si generano proprio al ristorante.

Per contro, quando i numeri (seppur modesti) sono chiari, è possibile ragionare correttamente sul dipartimento F&B e parametrarsi sulle incidenze standard dei



costi. Dato, infatti, che l'incidenza del costo delle materie prime sul costo piatto è – solitamente e mediamente – pari al 28-32% (compresi i pasti del personale), dato che le utenze possono incidere per un ulteriore 5-7%, le spese variabili per altri 8-10 punti percentuali, il grosso dei costi, come è noto, diventa quello delle risorse umane (34-36% dei ricavi a regime). Quando il numero dei coperti è inferiore alle attese, il costo del lavoro può anche lievitare fino ad un'incidenza del 45-48% del fatturato dipartimentale portando la ristorazione al margine "insoddisfacente" del dieci per cento.

Al di là della performance economica tout-court, però, ritengo opportuno valutare il peso specifico del ristorante all'interno dell'andamento complessivo della struttura alberghiera, perché si può anche "assorbire" un ristorante economicamente in perdita o appena profittevole se è, d'altro canto, capace di generare, grazie alla qualità offerta, valore aggiunto per l'hotel attraverso room nights, eventi, visibilità, brand reputation e awareness.

Consiglio finale: per un'analisi corretta sul margine operativo del dipartimento food & beverage è necessario verificare che i ricavi siano opportunamente allocati, separati da quelli dell'alloggio, come si trattasse di una seconda azienda. Per esempio: le colazioni sono una componente (implicita o esplicita) del prezzo di vendita della camera e i ricavi corrispondenti, come i costi, non vanno al dipartimento food & beverage, ma si sommano ai ricavi alloggio.

Fate attenzione!