

## Come ripensare la ristorazione per soddisfare le nuove esigenze dell'ospite



Giacomo Pini

a cura di



## **Perché questo e-book?**

Il mercato sta cambiando rapidamente in funzione di un nuovo tipo di consumatore: sempre più informato, sempre più attento, sempre più aperto a nuove formule più dinamiche rispetto a quelle proposte in passato, con la voglia di ricevere offerte tailor-made. Partendo dallo scenario attuale, gli albergatori cominciano a chiedersi: la vacanza all-inclusive o l'opzione della pensione completa convengono ancora? Sono formule adatte alle condizioni della domanda attuale?

La risposta è articolata ed è data, principalmente, dall'analisi di diversi fattori: a partire dal posizionamento della struttura ricettiva nel mercato, passando per il target di riferimento, la struttura di costi fissi e variabili e includendo l'entità del ristorante dell'albergo (dunque le dimensioni della cucina, il layout della sala e le attrezzature a disposizione).

La riflessione che deriva dal quesito posto merita uno spazio nel dibattito sul mercato moderno: è per tale scopo che nasce questo e-book, pensato per gli imprenditori del turismo e gli albergatori di oggi.



## **Dove sta andando il mercato? Nuove condizioni, nuove sfide**

Negli ultimi anni, sia la domanda sia l'offerta ricettiva sono state interessate da profonde trasformazioni, attribuibili a una serie di ragioni di matrice sociale, economica e culturale. Nello specifico, per gli albergatori di oggi sono cambiate le necessità commerciali, dettate da un business sempre più competitivo ed altamente tecnologico e da strategie di management fortemente orientate al risultato. Gli imprenditori del settore alberghiero di oggi sono più innovativi dei loro predecessori, più aperti al cambiamento e alla comunicazione e più concentrati sulle necessità e sulle preferenze degli ospiti. Gli hotel, come spesso accade, non hanno fatto altro che adattarsi alle nuove caratteristiche di comportamento dei clienti. I viaggiatori del nuovo millennio sono infatti consumatori preparati, grazie all'accesso alle informazioni real-time dovuto ad internet; consumatori attenti, che ponderano coscientemente le proprie scelte nella spesa del reddito discrezionale a disposizione; consumatori dinamici e sempre in cerca di novità, vista l'accelerazione culturale a cui assistiamo dall'inizio degli anni duemila ad oggi. Tutto questo si inserisce in una cornice economico-finanziaria più precaria ed instabile di quanto non fosse fino a un quindicennio fa; senza dimenticare che ad ogni stravolgimento economico è sempre corrisposto uno stravolgimento culturale di massa.

Nella ristorazione, i cambiamenti del mercato hanno avuto due effetti molto diversi a seconda che si analizzino i ristoranti d'albergo e quelli indipendenti. Mentre infatti i ristoranti autonomi hanno investito nella ricerca, nella qualità delle materie prime, rispondendo al bisogno del commensale di mangiare sano e gourmet, molti ristoranti d'albergo sono rimasti immobili e non hanno rinnovato la propria offerta, risentendo della competizione della ristorazione locale. Oggi, è opinione comune tra i viaggiatori che in albergo la qualità del servizio ristorante non sia delle migliori, eccezion fatta per quelle strutture che si appoggiano a ristoranti di chef stellati. Di fronte ad ospiti che passano sempre meno tempo a tavola e che soggiornano per periodi di tempo sempre più brevi, i ristoranti d'albergo si ritrovano ad avere le sale semi vuote nel servizio pranzo e a puntare tutto solo su colazione e cena. Si avverte quindi una profonda necessità di rimettere in discussione l'offerta e le modalità di funzionamento della sala, specialmente nei grandi centri urbani e negli alberghi non appartenenti a grandi catene di centri più densamente popolati e interessati dai flussi turistici, dove la contrazione della domanda di servizi di mezza pensione e pensione completa è ancora più evidente, e dove l'offerta alternativa prolifera a discapito dei pasti in house.

I modelli di business degli hotel, ne deriva, devono essere più flessibili e presentare una strutturazione dell'offerta che sia congruente con le nuove esigenze della domanda. Formule di grande successo nel ventennio passato, come l'all-inclusive e la pensione completa, sembrano essere diventate meno popolari a favore di formule "ibride", che lasciano agli ospiti più facoltà di scelta e maggiore libertà di movimento nell'organizzazione del soggiorno.

Il *brunch* sta diventando una parte importante del servizio di ristorazione alberghiera poiché presenta il vantaggio, per l'ospite, di avere a disposizione una finestra temporale più estesa per il pasto mattutino e il vantaggio, per l'albergatore, di poter concentrare l'offerta del pasto della mattina seguendo un'organizzazione più semplice per la cucina e per lo staff. Le formule di pensione completa e all-inclusive, infatti, sono spesso offerte a prezzi mediamente bassi al fine di renderle più attrattive per i clienti, e, nella valutazione della gestione di lungo termine per il ristorante dell'hotel, in alcuni casi i benefici sono molto limitati.

A questo punto gli albergatori devono porsi due domande fondamentali: quali sono le formule innovative proposte in alternativa alle offerte vecchio stile appena citate? Inoltre: converrebbe riformulare l'offerta, sulla base di quanto si evince dal mercato?

Esistono casi in cui l'imprenditore pone fine a questi dubbi optando per l'esternalizzazione del servizio ristorativo (affidando cioè la gestione del ristorante a terze parti che ne gestiscono interamente sala, cucina, staff e ricavi, sulla base di accordi e partnership). Certo, può essere una soluzione. L'idea di dotare il ristorante d'albergo di un'identità propria può essere una formula vincente perché si doterebbe così la struttura di una macchina che genera profitti e che esercita un forte appeal per i residenti oltre che per gli ospiti. A conti fatti, però, gli alberghi che possono permettersi una cucina esterna di altissima qualità che incida significativamente sull'attrattività del brand sono l'eccezione, non la regola. Non sempre le circostanze per poter investire in questa direzione sussistono.

Il trend comunque è degno di nota e concentrato, come facilmente intuibile, in una fascia di strutture di categorie 4 e 5 stelle. I ristoranti stellati d'albergo sono stati 84 nel 2017, poco più del 20% del totale dei locali premiati dalla Guida Michelin.

Ci sono poi altri casi in cui, invece, le strutture alberghiere preferiscono rivisitare le formule tradizionali. E sono quelle su cui ci concentreremo da qui in avanti.

## I trend alberghieri sull'offerta ristorativa

Di certo gli imprenditori alberghieri non sono rimasti con le mani in mano quando hanno cominciato a notare le nuove esigenze degli ospiti. I modelli tradizionali sono stati ripensati, riproposti in una veste moderna e flessibile, in alcuni casi anche ridotti negli elementi strutturali che li compongono. Di seguito una serie di formule che offrono spunti interessanti di riflessione:

- La pensione 3/4 nasce come alternativa alla pensione completa, una sorta di via di mezzo con la mezza pensione. Gli hotel che offrono quest'opzione permettono all'ospite di includere nella tariffa per l'alloggio la colazione (quasi sempre a buffet), un pranzo leggero a buffet e la cena. Molto apprezzata per funzionalità nel Nord Italia, fornisce il vantaggio di non vincolare troppo gli ospiti con gli orari del servizio, pur garantendo loro la possibilità di mangiare in albergo. L'opzione, essendo a buffet, presenta anche una maggiore facilità di supervisione per lo staff interno. Nota bene: la strutturazione dell'offerta in questo modo è mirata a moltiplicare le occasioni di consumo. Questo aiuta a potenziare il segmento di extra revenue, cioè di profitti che arrivano da prodotti non inclusi nel rate dell'offerta.



*L'hotel Irma (Merano) offre un servizio di pensione  $\frac{3}{4}$  a cui ha aggiunto l'all-inclusive di dolci. Gli ospiti dell'albergo possono dunque fare colazione e cena a servizio standard in aggiunta ad un pranzo "light", principalmente con offerta di verdure e zuppe, in una sala casual dell'hotel che non è la sala ristorante. Nel pomeriggio c'è il buffet di dolci e torte.*

In questo specifico caso esemplare, a trainare l'extra revenue è l'all-inclusive dei dolci che può essere utilizzato per indurre l'ospite ad acquistare prodotti non inclusi nell'offerta come le bevande.

- La pensione 3/3 è un esperimento messo in pratica fuori dall'Italia, nel mercato asiatico: implica l'offerta di tutti e tre i pasti del giorno in formula buffet e può essere considerata un'evoluzione della pensione  $\frac{3}{4}$ . In questo modo l'hotel lascia ancora più spazio all'ospite, assicurandosi comunque di avere un riscontro positivo, tenendo attive l'offerta buffet e alla carta al di fuori del servizio già pagato dal cliente.



*L'hotel Sanchaya (Indonesia) propone la pensione completa con servizio alla carta, cosicché i clienti possano sempre avere una vasta gamma di scelta e al contempo avere a disposizione dei piatti non inclusi nel pagamento del trattamento. La particolarità sta nel fatto che la sala del ristorante è praticamente aperta 24 ore su 24!*

- Il B&B rimane una delle formule più convincenti per i clienti di oggi. L'alloggio con colazione (a buffet o al tavolo) è un must per l'offerta alberghiera attuale, specialmente per i piccoli gruppi di clienti e per le giovani coppie.



*L'hotel Villa Sorriso (Jesolo) mette a disposizione una formula di Bed & Breakfast con possibilità di aggiungere la mezza pensione. La proposta così elaborata può essere implementata soltanto con determinate caratteristiche fisiche della location e del contesto locale di riferimento – in questo caso la scelta si sposa con la natura balneare del movimento turistico.*



*L'hotel Sofia (Barcellona) offre un servizio di colazione che richiama il servizio caffetteria, in uno spazio completamente diverso dalla tipica sala da ristorante. Infatti in questo caso non c'è una sala colazione vera e propria, ma l'ambientazione è molto più informale e casual. Il risultato è un richiamo a Starbucks con cucina a vista.*

- La “colazione lunga” comporta la sostituzione del pranzo con una colazione salata, integrata alla colazione dolce, in orari della tarda mattinata. Gli ospiti possono così praticamente fare un brunch, mentre l'hotel si risparmia il servizio ristorante. L'opzione può raccogliere il consenso di tutti i target della domanda di una struttura perché è adatta alle abitudini di soggiorno di ogni tipo di cliente nuovo.



*Il Polo Yunique Hotel di Riccione ha eliminato il pranzo dalla sua offerta. Al suo posto, invece, ha integrato una formula di «colazione lunga» dalle 7:00 alle 12:00 che funge anche da brunch, in cui gli ospiti sono incoraggiati a portarsi via il cibo, da mangiare più tardi. La cena è servita all'orario canonico, 19:00-21:30. La formula è quindi una sorta di mezza pensione rivoluzionata.*

Che si tratti di reinventare la propria offerta o di scomporla, la regola di oggi è una: diventare più flessibili estendendo gli orari. È evidente che concetti come “pensione completa” e “mezza pensione” non sono più rigidi, non rappresentano più tipi di offerte separate a compartimenti stagni: ci si muove ormai verso soluzioni “ibride”, offerte composte di degustazioni, aperitivi e brunch, non più basate sui tre pasti canonici del soggiorno.

Per gli albergatori di oggi, ripensare la ristorazione significa:

- Cercare un legame più concreto con il territorio in cui sorge la struttura, valorizzando ingredienti locali a km 0 e le tradizioni culinarie del posto, al fine di competere davvero con i ristoranti indipendenti;
- Differenziare i servizi offerti, personalizzandoli a seconda dei target di riferimento, delle preferenze dei clienti e della location stessa della struttura e rendendoli più dinamici, inserendo l'offerta di formule più “leggere” dei due-tre pasti giornalieri per persona;
- Puntare su opzioni miste che contemplino light lunch, merende, aperitivi, degustazioni, snack pomeridiani, utili per generare extra-profitti;
- Prestare la massima attenzione alla qualità dei prodotti e delle materie prime per superare il preconcetto della ristorazione d'albergo come di media o bassa qualità;
- Rivedere gli effettivi centri di profitto del Food & Beverage. Non necessariamente ogni servizio legato alla ristorazione è redditizio per una struttura ricettiva. Se ad esempio la domanda di servizio in camera cala eccessivamente e l'attività continua ad assorbire risorse utili che potrebbero essere destinate ad altro, si può pensare di sopprimerlo;
- Far sì che il proprio ristorante sia un punto di riferimento per la clientela esterna all'albergo, così da intercettare più domanda e nel lungo termine alleggerire i costi fissi del dipartimento per l'albergo.



## **I fattori da valutare nella strutturazione dell'offerta: target, location, posizionamento, struttura della cucina e costi**

Non esiste un modello unico di offerta ristorativa per gli alberghi: le scelte strategiche devono essere adottate sulla base di un'analisi che interessa diversi fattori. In primis, il target di riferimento della struttura, ossia il tipo di clienti intercettati. Ogni cliente ha le sue esigenze, dunque diversi comportamenti di acquisto che si riflettono in diverse preferenze anche nelle formule di soggiorno vacanza.

Ne consegue che da parte dell'albergatore i clienti e i potenziali tali devono essere conosciuti perfettamente nel loro comportamento e nell'incidenza di ognuno sui ricavi dell'hotel. A seconda delle caratteristiche del cliente le offerte della ristorazione sono più o meno appetibili: conoscere queste caratteristiche aiuta l'albergatore a capire cosa della sua struttura può essere sacrificato, cosa deve essere rivisto e cosa invece promette redditività.

Così risulta che l'offerta della pensione completa, che implica per l'albergo la fornitura di tre pasti quotidiani pro ospite, è un genere di proposta che vincola fortemente l'ospite all'albergo – essendo i pasti scanditi dagli orari dell'hotel, l'ospite non ha libertà di programmare il soggiorno in maniera completamente autonoma. L'opzione, che si rivela ideale per target come le famiglie con bambini, che necessitano di una certa "tranquillità", ignora invece il segmento più giovane della clientela, tendenzialmente orientato verso la formula B&B (preferita dai gruppi) o addirittura al solo alloggio. Un ragionamento simile può essere applicato alla formula dell'all-inclusive (che presenta maggiore appeal per le coppie in vacanza).

Gli eventuali "aggiustamenti" o le possibili riformulazioni delle proposte devono essere sempre ragionati sul cliente, mettendolo al primo posto.

La location dell'albergo ha la sua importanza strategica nella strutturazione dell'offerta del ristorante. Infatti le opzioni di all-inclusive e pensione completa sono perlopiù adatte e fruibili nelle località montane e costiere; in città più grandi e dal movimento turistico consolidato è più in linea offrire un servizio di B&B. Nel caso dell'Italia, le opzioni sono ugualmente distribuite su tutto il territorio; a differenziarle c'è il fattore stagionalità. Molti ristoranti d'albergo possono infatti valutare di riadattare la struttura dell'offerta a seconda dell'alta o bassa stagione. La pensione completa, ad esempio, che si è detto particolarmente soddisfacente per famiglie con bambini, è sicuramente un'opzione stagionale che viene proposta dall'albergo soltanto durante il periodo di massima occupazione. Le valutazioni che manovrano le decisioni sono peraltro di tipo economico e riguardano anche la struttura della cucina, ossia la sua reale potenza di funzionamento (attrezzature a disposizione e risorse umane) e il layout operativo (quante sale ristorative fanno parte della struttura).

Il posizionamento della struttura sul mercato è la sintesi dei fattori elencati fino ad ora. Il posizionamento indica anche la percezione che il cliente ha dell'azienda oltre che il suo potere in termini di assorbimento della quota di mercato. Gli alberghi di fascia più alta non possono permettersi di rinunciare a

determinati servizi ristorativi per una questione di immagine e percezione nei confronti dell'ospite. Anche la scelta della presentazione del servizio varia a seconda che l'hotel appartenga a categorie più o meno costose: il servizio buffet per la prima colazione stride con l'eleganza di un cinque stelle di lusso. Insomma la valutazione da fare, anche quando si pensa ad intervenire con soluzioni ibride come quelle dei casi elencati precedentemente, va sempre inserita in un contesto di percezione e di posizionamento rispetto ai competitors della stessa area strategica d'affari.

L'aspetto sicuramente più difficile da gestire è quello contabile. Per sapere che cosa nell'offerta ristorante dell'albergo di una determinata struttura ha bisogno di essere rinnovato o soppresso, serve avere una mappatura precisa dei costi che ogni servizio genera e del ritorno in termini di profitto di ognuna delle offerte messe a disposizione per il cliente. Poiché la materia è di per sé ostica, ma essenziale per una gestione efficiente ed efficace del food & beverage d'albergo, la riflessione sul food cost segue in un paragrafo separato.

## **Quanto costa la pensione completa all'hotel?**

Da un punto di vista economico-finanziario, l'impresa ristorativa presenta delle caratteristiche ricorrenti che è utile tenere sempre ben presenti quando si parla di budget e dei costi connessi alla ristorazione e alla ristorazione d'albergo:

- a) alta incidenza delle immobilizzazioni, dunque richiede un alto capitale d'investimento con tempi di rientro lunghi, distribuiti su più anni;
- b) elevati costi del personale;
- c) struttura rigida dei costi (ossia, prevalgono i costi fissi sui costi variabili);
- d) contestualità tra entrate ed erogazione del servizio, per cui le entrate dovute alla vendita dei servizi ristorativi avvengono contestualmente rispetto all'erogazione del servizio – a differenza degli alberghi;
- e) stagionalità della domanda,
- f) elasticità della domanda data dall'influenza che esercitano numerosi fattori sulla richiesta di servizi (mode, fattori economici, culturali, sociali, climatici).

I principali costi che si sostengono in cucina per la produzione sono le spese relative alle materie prime, al personale ed alle spese generali.

L'analisi dei costi è uno strumento del controllo di gestione che anche per l'albergo come per ogni altro tipo di azienda serve a monitorare la performance e l'efficienza della struttura. Nello studio contabile, i costi sono classificati a seconda di diversi criteri. Una classificazione comune è quella della divisione di costi in base al loro comportamento in rapporto alle unità di bene prodotte o vendute. I costi pertanto saranno fissi, quando il loro valore non cambia a seconda del venduto; variabili quando invece dipenderanno proporzionalmente dalla quantità di output che genera profitto. Il costo fisso, ad esempio, è l'ammortamento dei fattori produttivi; il costo variabile quello di un fattore a fecondità semplice impiegato per la produzione.

Nella ristorazione, in particolare, il processo di gestione dei costi si articola nelle seguenti fasi:

1. Analizzare i costi delle materie prime
2. Stilare menù appropriati
3. Determinare i costi di ogni singola portata
4. Fissare i prezzi di vendita
5. Verificare gli ordini d'acquisto
6. Controllare le merci in arrivo
7. Eliminare sperperi e incapacità
8. Valutare i risultati e apportare le azioni correttive

Ogni pasto preparato dal ristorante implica un costo legato alle materie prime e al processo di produzione e servizio, che costituisce la base di partenza per il pricing e al quale viene aggiunto un margine obiettivo per permettere all'azienda di conseguire un profitto.

Il costo sostenuto per la preparazione di un piatto viene chiamato “*food cost*”. Questo indice tiene in considerazione la quantità di materie prime utilizzate per produrre un piatto, base su cui viene calcolato poi il prezzo di vendita al cliente e indicatore per il rifornimento di magazzino (tramite utilizzo corretto di un gestionale che, collegato alla grammatura dei piatti, ad ogni vendita scala gli ingredienti utilizzati dal magazzino). Oltre al costo delle materie prime, il *food cost* contempla anche:

- Costo della guarnizione – La strategia più consona (e più economica) sarebbe quella di creare la guarnizione con gli ingredienti che compongono il piatto, attribuendole così una doppia funzione sensoriale: visiva e gustativa;
- Costo dei condimenti – Questa voce avrà un impatto che sarà valutato sulla base di quanto condimento contiene realmente la pietanza. Per convenzione, si classificano le tipologie di condimento come segue: nullo, poco, molto. In base a tale divisione si può procedere ad aggiungere una percentuale che varia dall'1-5% e che andrà ad aggiungersi alle voci che compongono il prezzo.

Gli elementi “immateriali” che incidono sulla preparazione delle portate, come il valore della conoscenza, del servizio, della forza lavoro e di tutte quelle attrezzature che rendono il funzionamento della cucina possibile, sono inclusi invece nel calcolo del cosiddetto “*full cost*”, ossia un costo valutato nella sua interezza. Il costo pieno è una definizione di costo che tiene conto di tutte le componenti di spesa sostenute dall'azienda (costi generali, oneri finanziari, imposte). Tale configurazione permette di non trascurare alcun costo, mettendo in sicurezza la gestione, ma necessita di un processo di attribuzione dei costi molto dettagliato e complesso.

Tornando al *food cost*, la sua analisi contabile è sempre vantaggiosa per la struttura: non è solo propedeutica ad una gestione ottimale del magazzino e al taglio degli sprechi di risorse, ma è anche un fattore che, come dicevamo, incide sulle decisioni di pricing e conseguentemente costituisce un determinante per le performance di costi e di ricavi.

A seconda della categoria cui la struttura ricettiva appartiene, varieranno i costi sostenuti dall' F&B, e di conseguenza la loro incidenza nella formulazione tariffaria di opzioni come mezza pensione, pensione completa e all-inclusive. Maggiore è la qualità delle materie prime utilizzate, più complicati sono i processi di preparazione delle portate, più alti saranno i prezzi di vendita e più stretti i margini di guadagno per le offerte inserite in aggiunta all'accommodation (spesso, infatti, gli alberghi tendono a intervenire sulla leva del prezzo per poter rendere le formule inclusive di pasti più attrattive, visto il calo della domanda).

Per una gestione ottimale dei costi, gli alberghi dovrebbero muoversi entro limiti di spesa ben precisi del loro dipartimento F&B.

Per la preparazione della colazione, ad esempio, lo standard dovrebbe essere il seguente:

<b>Categoria</b>	<b>Food Cost breakfast</b>	<b>Prezzo di vendita</b>
Hotel 3 stelle	Massimo 2 €	< 5 €
Hotel 4 stelle	2,5 - 3 €	< 10 €
Hotel 5 stelle	5 – 7 €	> 20 €

I valori riportati in tabella sono indicativi, poiché, come detto, l'indice del costo pieno e il prezzo di vendita finale dipendono da altri fattori che ne influenzano l'andamento, primo tra tutti il costo del personale (il quale, tra le diverse categorie d'albergo, varia al variare dell'esperienza, della formazione e della qualità degli standard). Il prezzo di vendita della colazione è altamente variabile: basti pensare al fatto nelle capitali europee può arrivare anche a più di 50 euro nei 5 stelle di lusso e nei boutique hotel. I parametri riportati assurgono alla funzione di standard di riferimento utili per una comparazione di massima. I singoli valori di Food Cost per servizio, ripartiti secondo i criteri di contabilità per attività (Activity Based Costing), aiutano l'F&B management ad evitare che i servizi unitari (breakfast, pranzo, cena) manifestino squilibri gravi tra costi e ricavi che possono poi pesare su tutta la struttura ricettiva.

Applicato il calcolo del food cost per tutti i pasti offerti e ottenuta una media di costo di riferimento, la struttura possiede una mappatura precisa delle spese sostenute da ripartire sulle tariffe delle diverse formule.

<b>Categoria</b>	<b>Food Cost medio di Breakfast + Lunch + Dinner</b>
Hotel 3 stelle	Fino al 33%
Hotel 4 stelle	Fino al 35%
Hotel 5 stelle	Fino al 36-37%

Altri elementi che incidono sulla definizione del prezzo, da non trascurare mai, sono:

- La difficoltà di preparazione dei piatti (per cui esiste un "coefficiente di moltiplicazione" pari a 1,9-2,0 che aumenta il valore della portata);
- Il numero dei componenti della brigata della cucina (dunque i costi del personale più alti);
- L'ottimizzazione dei processi e il quantitativo di attrezzature che andrà in ammortamento.

## **Come costruire la proposta ideale per il proprio target**

Per innovare l'offerta si parte sempre dall'analisi dello stato attuale delle cose. Condurre una SWOT analysis dello scenario odierno può mettere in luce criticità e punti di forza che stentano ad emergere in altre circostanze. La SWOT analysis si basa infatti sull'osservazione di dinamiche interne (punti di forza e di debolezza) ed esterne (opportunità e minacce del mercato) che incidono positivamente o negativamente sull'andamento della struttura. Innovare l'offerta ristorativa può essere rischioso o remunerativo a seconda del tipo di struttura che si ha davanti.

In una struttura di piccole dimensioni a conduzione familiare e con una clientela altamente fidelizzata non ha senso cancellare le offerte ristorative esistenti, semmai però di affiancarle a nuovi esperimenti per testare le reazioni del pubblico – il successo o il fallimento degli esperimenti sarà dovuto a quanto bene questi vengono comunicati.

In una struttura in cui la proposta culinaria è basic e standard, la soluzione può essere la formazione, congiuntamente ad uno studio dell'apprezzamento della cucina da parte della clientela. L'innovazione, in questo caso, dell'offerta ristorante va contemplata come entrata graduale per non stravolgere il funzionamento già limitato della cucina.

In un albergo in cui il personale non è altamente formato o non sussiste in termini quantitativi ideali a risentirne è l'intero servizio offerto, al di là della parziale esperienza culinaria. Investimenti in formazione del personale e in attrezzature specializzate o ampliamento delle sale, nel lungo termine, porteranno a rientri positivi per l'intera esperienza del cliente.

Per spingere e promuovere con ogni mezzo possibile, nel dipartimento ristorante vanno applicate strategie di vendita e tecniche di marketing direttamente dal personale di sala e di cucina. Come? Attraverso vendite suggerite, cura del cliente, annotazione del dato per la creazione di uno storico. Soprattutto, attraverso l'applicazione di metodologie di menu engineering, ossia di ingegnerizzazione del menù, finalizzate all'aumento della redditività dei piatti presenti in lista. Il menù è strumento di marketing, di controllo di gestione e, vista la sua sfruttabilità in termini di redditività, è senz'altro uno strumento di revenue. Il menù engineering, in particolare, è un insieme di teoria e tecnica pensata per rendere l'offerta più attrattiva, attraverso l'applicazione di principi di marketing puro, di psicoeconomia del cliente, e contabili.

### **La comunicazione nell'era social: Facebook, Google, Instagram**

Per la costruzione di un'offerta consona ai tempi correnti bisogna inoltre adattarsi ai nuovi modelli e canali di comunicazione che esistono e che vengono usati dai clienti e da potenziali clienti. Impossibile non tenere conto nelle decisioni strategiche dei canali di vendita introdotti con Internet.

Ad oggi sono stati registrati 4,2 miliardi di utenti attivi su Internet, di cui più del 90% possiede e utilizza piattaforme social (maggiormente Facebook, Instagram e Whatsapp). In Italia sono 43 milioni gli utenti attivi e dalle ultime elaborazioni pare che il social preferito sia Youtube, comportamento controcorrente rispetto agli altri paesi in cui dominano Facebook e Instagram. Il fatto che la piattaforma più attiva sia di condivisione video può essere sfruttato a vantaggio delle aziende, che tramite la creazione di contenuti multimediali con alto tasso di engagement come sono i video di breve durata possono insistere sullo storytelling che definisce l'identità del brand e dell'immagine del marchio.

La pubblicità e la comunicazione dell'era social passano attraverso queste piattaforme. Mentre in precedenza la comunicazione era "di massa", come anche il mercato, e dunque pensata indistintamente per le categorie di clienti di riferimento, oggi ci si ritrova ad affrontare una situazione diametralmente opposta, in cui la comunicazione delle aziende è one-to-one. Basandosi infatti sui dati e le informazioni che gli utenti lasciano in giro mentre navigano, le aziende possono interpretare questi dati per ricostruire e prevedere il loro comportamento d'acquisto e pensare a inserzioni, annunci e promozioni ad hoc per ogni singolo user. La mole di informazioni è talmente pesante che richiede specifici software di gestione del flusso – è per questo che queste statistiche vengono generalmente raccolte sotto il nome di "big data".

Ne consegue che non esista offerta che non possa essere comunicata e venduta tramite internet. A conti fatti sono Facebook e Google a dividersi il mercato della pubblicità digitale, che in Italia ammonta ad oltre 2 miliardi di euro annui.

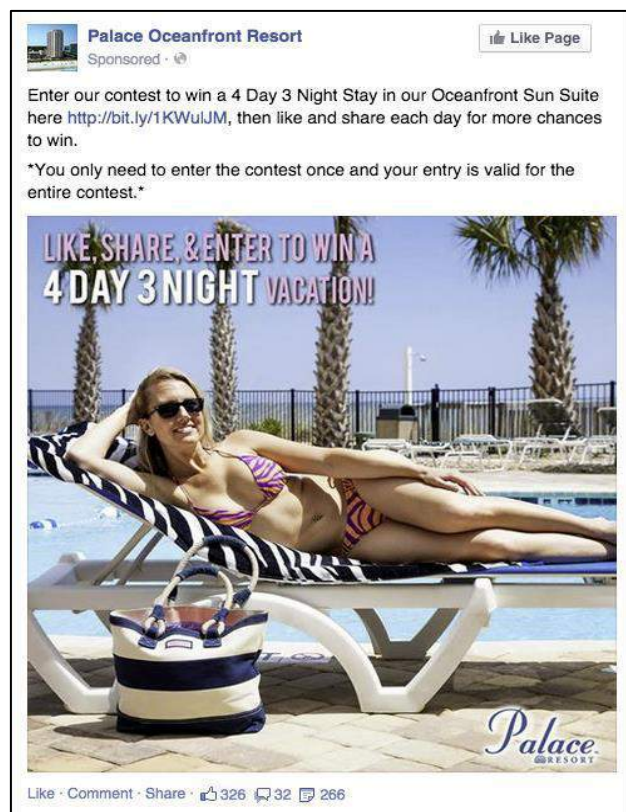
Prima di passare in rassegna le pubblicità a pagamento su piattaforma, è bene ricordare che una delle strategie più redditizie per le aziende dell'ospitalità è l'email marketing: un tipo di marketing diretto che usa la posta elettronica come mezzo per comunicare messaggi commerciali (e non) al pubblico, utile per consolidare il segmento di clienti reali e per gestire le relazioni con i potenziali clienti futuri. Gli strumenti a disposizione, in questo caso, sono principalmente le newsletter e i DEM. Le newsletter a cadenza temporale presentano il vantaggio di poter essere realizzate con risorse minime e offrono un servizio utile ed economico. Nella loro strutturazione a metà tra story telling e contenuto commerciale, le Newsletter si rivelano molto efficaci quando si tratta di fidelizzare il cliente e tenerlo aggiornato sull'andamento aziendale. Quando l'obiettivo è invece puramente promozionale, si preferisce il DEM Marketing, che consiste nell'invio di mail ad un database iscritto in cui compare un'immagine impattante unita ad una call to action (ossia un testo breve, frase a effetto che ha l'obiettivo di spingere l'utente a compiere una determinata azione: cliccare su link, acquistare un prodotto, contattare un'azienda).

Facebook, detentore di quantità inimmaginabili di dati degli utenti, mette a disposizione spazi pubblicitari sulla piattaforma che si rivelano particolarmente mirati e dunque efficaci. Con la nuova opzione «ottimizzazione budget», Facebook gestisce autonomamente il budget definito, distribuendolo per le diverse campagne a seconda dei risultati ottenuti e della durata dell'advertising.

Per l'ospitalità, le strategie di promozione Facebook più consone sono:



**Inserzioni da “get likes”:** Con l'obiettivo di aumentare la brand awareness e raggiungere gli utenti sul web. Ottima per consolidare la propria identità digitale, queste pubblicità sono ideali per ottenere like e accrescere la community di riferimento, soprattutto in una prima fase della campagna. In questo modo, inoltre, si definisce il proprio target di riferimento;



**I “Boosted Post”:** Con l'obiettivo di far conoscere determinati eventi, sconti o promozioni attive. Questo strumento è ottimo per raggiungere più potenziali clienti e provare con una conversione da utente a consumatore. Inoltre, i boosted post sono ideali per potenziare la community e la fidelizzazione dei clienti già acquisiti, nonché utili quando si tratta di ampliare la community di riferimento della pagina e raggiungere più utenti. I benefit aggiuntivi sono il miglioramento dell'engagement e un riscontro sulle preferenze dei viaggiatori. Una forma alternativa, per gli hotel che aprono la sala ristorante ai non-residenti in albergo e che ospitano eventi di piccola portata, è il “Boosted Event”, che ha la stessa struttura del boosted post



ma che sponsorizza una determinata occasione più che la pagina business in sé o il marchio.

L'altra metà del mercato è dominata da Google. Le campagne di digital marketing di oggi passano necessariamente per gli strumenti che il motore di ricerca mette a disposizione. Gli alberghi possono sfruttare, in particolare, gli strumenti che seguono.

Google AdWords è uno strumento pensato per il posizionamento nei motori di ricerca del proprio sito web. Ogni azienda prova ad «accaparrarsi» delle parole chiave per apparire tra i primi risultati delle ricerche degli utenti, dunque intercettare più domanda potenziale. I costi delle campagne AdWords variano da budget giornalieri di pochi centesimi a centinaia di euro, a seconda dell'appetibilità delle parole chiave selezionate.

Google Trends è una nuovissima applicazione di Google che le aziende dell'ospitalità possono usare per scoprire meglio i gusti dei consumatori e adattare le proprie campagne di marketing di conseguenza. Trends registra tutto ciò che gli utenti cercano in un determinato periodo di tempo e per determinate aree di interesse e fornisce tutti i dettagli degli utenti che conducono tali ricerche: è la risorsa del marketing numero 1 per l'industria tourism & travel.

Google Analytics è indispensabile per il monitoraggio e la raccolta dati del proprio sito web. Questo sistema, collegato ad un dominio, rileva ogni dato sull'andamento e la performance dei contenuti presenti sulla piattaforma predefinita, mettendo in luce carenze e punti di forza del proprio sito e permettendo a webmaster e grafici di intervenire facilmente, a colpo sicuro. Google Analytics può essere collegato a domini commerciali, network e blog di ogni tipo.

Oltre ai social e agli strumenti di web marketing una riflessione a parte va dedicata al *direct-booking*, cioè ai sistemi di prenotazione diretta senza intermediari che stanno via via diventando strumenti di revenue per il settore ospitalità. Se l'utilizzo di sistemi di direct-booking sembra aver preso il via per i ristoranti indipendenti, d'altra parte non si può dire lo stesso per i ristoranti d'albergo. Attualmente infatti gli albergatori, indipendenti o di catena, concentrano i propri sforzi in termini di investimento tecnologico e digitale sulla room division o sui property management system, tagliando spesso fuori il dipartimento food & beverage. I ristoranti d'albergo nella maggioranza dei casi non si adattano a sistemi di prenotazione diretta centralizzata, come i ristoranti indipendenti; né possiedono sistemi di gestione del front of house sofisticati quanto quelli detenuti dai team di Revenue, prenotazione e Front Office. Una valutazione frettolosa è stata fatta anche dai ristoranti indipendenti, sulla scia degli hotel, che almeno inizialmente si sono affidati a terze parti per la gestione delle prenotazioni, lasciando che altri siti web trattenessero dati, informazioni, preferenze e contatti dei loro clienti. Con il direct-booking questo non accade e la serie di preziosissime statistiche dei clienti viene intercettata e immagazzinata direttamente dal locale.

Infine, esiste un altro strumento di web marketing apparentemente innocuo la cui potenzialità è spesso sottovalutata da ristoranti e alberghi: Instagram. Analizzando con cura il trend del mercato, si intuisce che la piattaforma di condivisione foto è il marketplace del futuro. Di solito sono i leader del retail a sfruttare meglio le possibilità di comunicare tramite nuove app, nuovi canali; in questo caso gli albergatori non possono non stare al passo. Il settore ospitalità ha dato un forte segnale siglando con il social network partnership significative dal punto di vista commerciale e revenue: basti pensare al legame Instagram con OpenTable o Seven Rooms.

Si accontenta così un'esigenza in termini di tempo del cliente che tramite un solo click e senza reindirizzamenti o landing page intermediarie riuscirà a prenotare un tavolo o una stanza. Il direct booking è la tendenza da monitorare per alberghi e ristoranti; va comunque rilevato che le sperimentazioni a riguardo sono ancora vaghe per poter essere misurabili e per poter essere valutate come basi di partenza per nuove strategie pubblicitarie.

### **L'importanza dei brand ambassador**

Sia nell'online che nell'offline, oggi l'ospitalità deve fare affidamento su figure che incarnino i valori dell'azienda e che "rappresentino" l'azienda nel mercato. Visto che i consumatori di oggi tendono a credere alle recensioni altrui quando si tratta di comprare un'esperienza in un albergo o in una determinata destinazione, è utile integrare nella propria strategia uno spazio per la creazione di brand ambassador. Nel dizionario del marketing, il brand ambassador è il portavoce della marca, l'agente interno o esterno all'impresa con il compito di promuovere la marca e stimolare le vendite.

I Brand ambassador a costo zero sono: i clienti fidelizzati e i membri dello staff dell'albergo. Spesso i clienti più fedeli fanno pubblicità - consciamente o inconsciamente - perché altamente soddisfatti dei servizi che hanno trovato. Anche se l'era social ha riformato anche questo genere di condivisione dei pareri e delle opinioni, rimane certo che il passaparola sia una forma di pubblicità sempre efficace nel tempo perché basata sul legame interpersonale della fiducia e sulla spontaneità dell'azione.

Il team, dal canto suo, rappresenta i valori di un'azienda in ogni momento. A volte viene dato per scontato, ma con il giusto incoraggiamento e coinvolgimento dello staff nelle politiche aziendali e nei processi decisionali, si arriva ad un tale livello di integrazione e responsabilizzazione che sarà il lavoratore stesso a raccogliere e comunicare volontariamente l'identità del brand per cui svolge un servizio.

Come far diventare i membri del proprio team dei qualificati e credibili Brand Ambassador?

- Occorre coinvolgere tutto lo staff nei brainstorming, nelle decisioni aziendali sia di media che di grande portata. Responsabilizzare lo staff e assicurarsi che ognuna delle opinioni espresse conti e venga presa in considerazione stimola la fantasia e il senso di autorità di ogni membro del team.
- Un ambiente di lavoro positivo, propositivo e sereno è certamente propedeutico al funzionamento del passaparola.
- Uno spunto divertente può essere quello di ripostare i contenuti creati dai dipendenti sui propri social aziendali, con criterio. I post più particolari, più rappresentativi e che ispirano la fiducia dei potenziali clienti è un ottimo modo per costruire relazioni basate sull'empatia con gli user.

Passiamo ora ai Brand ambassador a pagamento, i famosissimi "influencer". Una sorta di testimonial che l'azienda sceglie per pubblicizzare i propri prodotti e i propri servizi e che al contempo incarna valori e visioni del brand. Lo scopo dell'influencer è quello di comunicare la qualità dei servizi sfruttando la sua personale popolarità web, dietro corrispettivo o dietro un compenso d'altro tipo. Per esempio, gli alberghi invitano le celebrità del web a soggiornare nelle proprie strutture in cambio di foto e post che li pubblicizzino. Ogni azienda può definire il ruolo dei suoi brand ambassador a seconda delle proprie esigenze commerciali o comunicative. Ad esempio, spesso le grandi catene d'albergo si riferiscono a delle celebrità che facciano da "curator" del brand, cioè che

partecipino ad eventi pubblici del marchio e che comunichino le unicità dei servizi offerti in maniera pro-attiva, senza cioè limitarsi alla semplice comparsa pubblicitaria ma abbracciando completamente la visione e la mission dell'albergo in questione.

Nell'hotellerie sono tantissimi gli esempi di Brand ambassador individuati e "assunti" dal mondo delle celebrità. Il Mandarin Oriental Group ha un gruppo di "Celebrity fan", ossia una serie di VIP, personaggi del cinema e del mondo dello spettacolo che si fanno portatori del brand in giro per Europa e Stati Uniti. Lucy Liu, Morgan Freeman, Christopher Waltz, Liam Neeson sono soltanto alcuni dei nomi scelti dalla catena.

David Beckham lavora da tempo come ambasciatore del Marina Bay Singapore, per cui la sua immagine serve per attirare un tipo specifico di clienti (principalmente americani, business) al mercato asiatico. In un unico evento dove presenziava il calciatore MBS ha raccolto più di 3,5 milioni di dollari durante un'asta di beneficenza tenutasi nell'estate del 2018.

Rosewood Hotels & Resorts ha di recente incluso nel suo team di Brand Ambassador l'attrice Jessica Alba, la quale nei primi mesi dall'apertura del Rosewood Mayakoba ha recensito ai potenziali clienti via social e video i servizi dell'hotel - nominato nel 2018 il miglior hotel del mondo dalla Forbes Travel Guide.

Sottovalutare l'importanza dei Brand ambassador in un mercato in cui attualmente ci sono 2,1 miliardi di user registrati su Facebook e 900 milioni di user attivi su Instagram a livello globale significa di fatto ignorare una massiccia possibilità di raggiungere target nuovi, che fanno affidamento sulle recensioni del web per provare esperienze e destinazioni diverse.

Sia nell'online che nell'offline, oggi l'ospitalità deve fare affidamento su figure che incarnino i valori dell'azienda e che "rappresentino" l'azienda nel mercato. Visto che i consumatori di oggi tendono a credere alle recensioni altrui quando si tratta di comprare un'esperienza in un albergo o in una determinata destinazione, consigliamo sempre di integrare nella propria strategia uno spazio per la creazione di brand ambassador che promuovano la marca e stimolino le vendite.

## **GpStudios SRL**

GpStudios è una società che opera da oltre 18 anni nel campo della Consulenza e della Formazione Turistica e dei Pubblici Esercizi.

Supportiamo gli imprenditori del mondo del turismo e della ristorazione nel marketing strategico applicato a vari settori business e li accompagniamo in un processo verso il riposizionamento marketing dell'azienda aumentandone la redditività.

Il nostro obiettivo è lavorare al fianco dei nostri clienti per portarli al successo attraverso le nostre conoscenze di marketing alberghiero e food & beverage. Il team è composto unicamente da professionisti con esperienza sul campo.

### **Cosa facciamo?**

Vendiamo soluzioni concrete ed efficaci nel campo del marketing strategico e operativo, nella consulenza e nella formazione, in pratica facciamo funzionare le aziende quando hanno criticità, le apriamo o le riposizioniamo sul mercato sia per la strategia che per le azioni operative.

### **Come lo facciamo?**

Lo facciamo con i fatti, con un metodo certificato, scegliamo con cura ogni dettaglio, seguiamo passo per passo ogni progetto e ogni cliente anche il più piccolo. Il valore aggiunto che riusciamo a creare con il nostro lavoro è un vantaggio competitivo per i nostri clienti, tangibile su tutti i progetti che sviluppiamo. Questa è la nostra mission.

### **Perché noi?**

Averci come partner consulenti significa avviare un processo aziendale di successo garantito da risultati concreti. I numeri sono fatti, il resto opinioni. Il nostro lavoro si basa sui fatti: il mercato e i clienti ce lo riconoscono.

### **La formazione**

La formazione con GpStudios è un'esperienza unica e di alto contenuto professionale che arricchisce e fornisce utili strumenti e conoscenze a chi vi partecipa, grazie ad una costante interazione docente/partecipante e contenuto/context. Inoltre, l'utilizzo di casi concreti e verificabili ai quali ispirarsi, apportano al partecipante un reale vantaggio competitivo da poter applicare immediatamente sulla propria realtà.

[Testa GpStudios con un corso one day](#)

## **I nostri servizi:**

### ***Servizi in area Analisi***

Piani di fattibilità  
Analisi dei costi e dei ricavi  
Analisi di mercato e della concorrenza  
Identificazione dei target  
Servizi in area Strategica:  
Ideazione e costruzione del format  
Ideazione dei layout operativi  
Piani di Marketing

### ***Servizi in area Operativa***

Costruzione dell'offerta  
Ingegneria del Menù  
Revenue Management  
Piano di azioni di commercializzazione  
Web e Social Media Marketing

### ***Servizi in area Risorse Umane***

Recruiting e selezione  
Formazione  
Organizzazione aziendale  
Supervisione e monitoraggio



#### **GPSTUDIOS SRL**

Via del Cavone 7 47121

Sito web: [www.gpstudios.it](http://www.gpstudios.it)

Rivista online: [www.sharingtourism.it](http://www.sharingtourism.it)

E-mail: [info@gpstudios.it](mailto:info@gpstudios.it)

Tel: +39 0543 84099

## Federalberghi offre ai propri soci

una tutela a 360° che comprende rappresentanza istituzionale, relazioni sindacali, consulenza, informazione, opportunità di business, convenzioni per ottenere sconti e agevolazioni, finanziamenti per la formazione, studi e ricerche, sicurezza sul lavoro, assistenza sanitaria, previdenza complementare ... e tanto altro.



[www.confiturismo.it](http://www.confiturismo.it)



[www.confcommercio.it](http://www.confcommercio.it)



[www.hotrec.org](http://www.hotrec.org)



[www.ebnt.it](http://www.ebnt.it)



[www.federalberghi.it](http://www.federalberghi.it)



[www.hotelmag.it](http://www.hotelmag.it)



[www.turismoditalia.it](http://www.turismoditalia.it)



[www.italyhotels.it](http://www.italyhotels.it)



[www.hotelstars.eu](http://www.hotelstars.eu)



[www.buonivacanze.it](http://www.buonivacanze.it)



[www.10q.it](http://www.10q.it)



[www.siaquest.it](http://www.siaquest.it)



[www.federalberghi.it](http://www.federalberghi.it)



[www.conventionbureau.com](http://www.conventionbureau.com)



[www.icctalia.org](http://www.icctalia.org)



[www.adapt.it](http://www.adapt.it)



[www.fondoforte.it](http://www.fondoforte.it)



[www.cfm.it](http://www.cfm.it)



[www.fondir.it](http://www.fondir.it)



[www.unibocconi.it/met](http://www.unibocconi.it/met)



[www.conorzioconoe.it](http://www.conorzioconoe.it)



[www.federalberghi.it](http://www.federalberghi.it)



[www.fondofast.it](http://www.fondofast.it)



[www.quas.it](http://www.quas.it)



[www.fasdac.it](http://www.fasdac.it)



[www.fondofonte.it](http://www.fondofonte.it)



[www.fondomarionegri.it](http://www.fondomarionegri.it)



[www.fondomariopastore.it](http://www.fondomariopastore.it)



[www.scfitalia.it](http://www.scfitalia.it)



[www.siae.it](http://www.siae.it)



[www.zurich.it](http://www.zurich.it)



[www.unilever.it](http://www.unilever.it)



[www.resabd.com](http://www.resabd.com)



[www.grohe.it](http://www.grohe.it)



[www.nuovoimaie.it](http://www.nuovoimaie.it)



[www.assobiomedica.it](http://www.assobiomedica.it)



[www.unicredit.it](http://www.unicredit.it)



[www.mcwatt.it](http://www.mcwatt.it)



[www.unogas.it](http://www.unogas.it)



[www.hoistgroup.com](http://www.hoistgroup.com)



[www.verticalbooking.com](http://www.verticalbooking.com)

## Vuoi saperne di più sul sistema Federalberghi?

Rivolgiti con fiducia ad una delle 145 associazioni territoriali e regionali degli albergatori aderenti a Federalberghi.

I recapiti sono disponibili sul sito [www.federalberghi.it](http://www.federalberghi.it)

Federalberghi da oltre cento anni è l'organizzazione nazionale maggiormente rappresentativa degli albergatori italiani.

La federazione rappresenta le esigenze e le proposte delle imprese alberghiere nei confronti delle istituzioni e delle organizzazioni politiche, economiche e sindacali.

Aderiscono a Federalberghi 127 associazioni territoriali e una delegazione territoriale, raggruppate in 19 unioni regionali, e 7 Sindacati Nazionali (Unione Nazionale Italiana Catene Alberghiere, Sindacato Grandi Alberghi, Sindacato Villaggi Turistici, Federalberghi Extra, Federalberghi Isole Minori, Federalberghi Terme, Unihotel Franchising).

L'associazione rappresenta gli interessi degli albergatori nei confronti delle istituzioni e delle organizzazioni sindacali.

Faiat service srl è il braccio operativo di Federalberghi.

Il Presidente è Bernabò Bocca.

Il Direttore Generale è Alessandro Massimo Nucara.

Federalberghi aderisce dal 1950 a Confcommercio ove, insieme alle principali federazioni di categoria che operano nel Turismo, ha dato vita a Confturismo, l'organizzazione di rappresentanza imprenditoriale di settore.

Federalberghi è socio fondatore di Hotrec, la Confederazione Europea degli imprenditori del settore alberghiero e della ristorazione.