



COLLANA LE BUSSOLE

2^A EDIZIONE

IL RISTORANTE



CONFCOMMERCIO
IMPRESE PER L'ITALIA



FEDERAZIONE
ITALIANA
PUBBLICI
ESERCIZI

PREFAZIONE

ALLA COLLANA LE BUSSOLE

In qualsiasi direzione venga rivolta, la peculiarità (e l'utilità) di una bussola è che questa indica sempre il nord. E il "nord" che Confcommercio-Imprese per l'Italia ha individuato ormai un decennio fa per le imprese del terziario in tutte le loro diverse (e ormai sempre più ibride) connotazioni di commercio, servizi, turismo, professioni, trasporti e cultura, si può riassumere in una sola parola: innovazione. Con questa collana editoriale abbiamo cercato così di dare una direzione al cambiamento all'interno delle diverse categorie della nostra rappresentanza (dal bar al ristorante all'albergo, dal negozio di arredamento a quello alimentare), ma abbiamo anche voluto suggerire vocazioni trasversali in grado di stimolare l'innovazione nei diversi settori: dall'illuminazione nel punto vendita al branding fino al neuromarketing. Alcune Bussole sono state dedicate alla fase di vita dell'impresa stessa, come lo start up o la crescita attraverso l'internazionalizzazione. Progetti molto diversi, dunque, ma con un'intenzione coerente. In ogni volume, tuttavia abbiamo cercato di incoraggiare una gestione d'impresa più consapevole e coraggiosa, riportando trend, analisi e nuovi strumenti, ma cercando di tradurle a misura di PMI con il racconto di casi concreti e storie d'impresa raggiungibili. Non è stato quindi strano, poi, ritornare con questo volume sui nostri passi e adattare la "prima Bussola", quella sulla ristorazione, in una seconda edizione aggiornata. In una manciata di anni, infatti, dal 2020 ad oggi, abbiamo vissuto un'accelerazione del mondo intorno a noi, come se ci fossimo trovati costretti a metabolizzare epoche storiche diverse nel volgere di qualche mese. L'innovazione oggi si esprime in modo tecnologicamente diverso e incontra usi, consumi e, in generale, un mercato profondamente stravolto dalla pandemia, dalla geopolitica e anche dai grandi temi globali sul cambiamento climatico. Incoraggiare l'innovazione consapevole, in questo contesto, mettendola a servizio dell'impresa diffusa, ha dunque la stessa importanza di dieci anni fa, ma presuppone una responsabilità ben supplementare: quella di rendere realmente sostenibile le scelte del presente e le conseguenze del futuro, come individui, come imprese e come comunità.



Carlo Sangalli

Presidente Confcommercio-Imprese per l'Italia

A stylized, handwritten signature in black ink, appearing to read 'Carlo Sangalli', written over a white background.

PREFAZIONE ALLA GUIDA SUL RISTORANTE

Dieci anni fa, nel 2013, proprio la Ristorazione è stata la protagonista quasi naturale del primo volume della collana Le Bussole di Confcommercio, dedicata all'innovazione nel terziario di mercato.

Nel tempo che ci separa da quel primo volume, tuttavia, non è solamente cambiato il mercato; da allora, è cambiato il mondo. E il mondo della Ristorazione in particolare è stato stravolto in profondità ed ampiezza con implicazioni ed effetti che ad oggi non hanno ancora finito di dispiegare la loro portata. La ristorazione è cambiata "in profondità", perché – con maggiore intensità dopo la crisi pandemica, sebbene in un processo cominciato alcuni anni prima – si sono resi sempre più necessari modelli organizzativi e gestionali diversi dal passato.

In particolare, ha pesato su questo processo, la pesante caduta dei consumi (oltre 30 miliardi di euro nel solo 2020), ma anche la concorrenza intra ed extra settoriale e le crisi di costi, a partire dall'esplosione di quelli energetici e delle materie prime. Ma non solo: oltre a cambiare all'interno, il settore è mutato anche in "ampiezza", allargando confini, potenzialità e anche criticità: l'esplorazione di delivery e asporto, l'innovazione digitale, la crescita dello smart working, le nuove forme di servizio dettate dall'esplosione dei dehors, hanno aperto il ventaglio delle possibilità e le modalità di fare ristorazione. Gli imprenditori si sono trovati sovente a fare scelte complicate, grazie alle quali, però, sono ripartiti con grande slancio, nuovi entusiasmi, rinnovate motivazioni.

Proprio il tempo rapido e incerto che stiamo vivendo ci dovrebbe indirizzare a misurare e ripensare queste scelte di continuo. Ecco perché questa seconda Bussola dedicata al Ristorante non è un semplice aggiornamento della precedente: attraverso casi concreti, spunti teorici su diversi temi (modelli di offerta, logistica, orari e tempi di servizio, organizzazione e gestione del personale, determinazione dei prezzi, composizione dei menu, stagionalità e tipicità dei prodotti, ricerca di ricavi aggiuntivi) scriviamo con questo volume una storia tutta nuova.

Eppure, l'obiettivo rimane quello di sempre: cioè, migliorare e rafforzare il nostro sistema imprenditoriale senza perderne identità, valore e unicità. In fondo, una "Bussola" serve proprio per non perdersi nell'incertezza, ma soprattutto serve a ritrovarsi grazie alla conoscenza.



Lino Enrico Stoppani

Presidente FIPE

A stylized handwritten signature in black ink, consisting of the name 'Lino' followed by a series of loops and strokes that represent the last name 'Stoppani'.

INTRODUZIONE	6
1 I DATI DEL MERCATO E DOVE TROVARLI	12
Le fonti	13
Le ricerche di mercato	17
Tipi di tabelle e di informazioni disponibili	19
Le <i>dashboard</i> , i cruscotti di dati	30
Conoscere i concorrenti nel mercato di riferimento	33
Strumento di sintesi: la Matrice S.W.O.T.	34
2 IL BUSINESS PLAN	36
Che cos'è un <i>Business Plan</i> ?	36
3 LA DEFINIZIONE DELL'OFFERTA	40
La scrittura del <i>Concept</i> e la scelta del <i>Target</i>	40
Le preferenze dei <i>target</i> : la segmentazione attitudinale	47
La definizione dell'Offerta: il <i>Benefit</i> e la <i>Reason Why</i>	50
4 IL MENÙ, FRA COSTI E PREZZI	58
Il menù come elemento strategico dell'Offerta	58
Come si costruiscono i prezzi delle portate	63
I valori obiettivo medi del <i>F&B Cost</i>	72
L'accelerazione digitale, un'opportunità che rimane	81
Il menù digitale	83
Il ristorante <i>touchless</i>	87
5 LA LOCATION: DOVE NASCE IL RISTORANTE	90
Il potenziale di <i>business</i> determinato da una <i>Location</i>	91
Classificazione delle <i>Location</i> e rotazioni	92
La <i>Location</i> va scelta sulla base del potenziale di business dell'area	96
Come valutare il potenziale dell'area	96

La <i>Location</i> periferica è una scommessa	97
È lei o non è lei?	98
Il potenziale della <i>Location</i> può anche cambiare nel tempo	99
Il costo della <i>Location</i> rispetto al fatturato obiettivo	101
Costi di ristrutturazione e allestimento	104
La <i>Physical Evidence</i> alla ribalta	105
Il Neuromarketing applicato al locale pubblico	109
Quando la <i>Location</i> è solo virtuale	112
6 IL PERSONALE, FRA COSTI E PRODUTTIVITÀ	114
Il Personale nella ristorazione	114
La struttura organizzativa del ristorante	115
Come reclutare il miglior personale per il ristorante	119
Il manager della cucina (<i>Kitchen Manager</i>)	120
Il manager del ristorante (<i>Restaurant Manager</i>)	122
Lo <i>Chef</i>	125
La Brigata	128
Il <i>Bartender</i>	130
Il <i>Sommelier</i>	132
Il personale di sala	135
Le uniformi	139
Aspetti della gestione del Personale in un ristorante	140
Un caso reale di gestione virtuosa del personale: l'esempio del Duke's, Roma	146
7 IL CONTO ECONOMICO, FRA FATTURATI E PROFITTI	152
I fattori principali che incidono sui fatturati di un ristorante	152
Quando il cliente prenota e non si presenta: il <i>no-show</i>	163
L' <i>upselling</i> : vendere di più le portate con prezzi più alti	166
I fattori principali che incidono sui profitti di un ristorante	169
I <i>Key Performance Indicators</i> (KPIs) del Conto Economico	175
Breve <i>focus</i> sui flussi di cassa	177
8 I TREND DELLA DOMANDA: COSA CERCANO I NUOVI CONSUMATORI NELLA RISTORAZIONE	180
1. Sostenibilità e responsabilità sociale	182
2. Lunga vita al mono-prodotto	212

3. Nuove formule di ristorazione 'etica'	228
4. <i>Format</i> multifunzionali	234
5. Il <i>simple gourmet</i> e la rinascita del panino	243
6. La <i>Servolution</i> continua	251
7. I locali <i>Co-working</i>	256
8. <i>All you can eat</i>	261
9. Alla ricerca del <i>brand</i>	267
9 LE PROMOZIONI COME LEVA DEL FATTURATO E DEL PROFITTO	272
Come influenzare il processo di acquisto della clientela	272
Fasi del processo d'acquisto	274
1. <i>Fase della consapevolezza</i>	274
2. <i>Fase dell'interesse</i>	275
3. <i>Fase della valutazione</i>	280
4. <i>Fase della sperimentazione</i>	283
5. <i>Fase della adozione</i>	286
10 WEB E SOCIAL MEDIA MARKETING PER RISTORANTI	292
Come attrarre nuovi e vecchi clienti con il sito web	292
L' <i>email marketing</i> è uno strumento chiave	306
I <i>Social Network</i> gestiti bene	313
<i>Sette concetti di base</i>	314
<i>Non bisogna avere paura di esserci</i>	316
<i>Facebook</i>	317
<i>Instagram</i>	325
<i>X</i>	331
<i>TikTok</i>	334
<i>Youtube</i>	337
<i>TripAdvisor</i>	339
Per concludere, quali sono gli errori da evitare sul web e nei <i>Social Network</i>	343
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA	344



COLLANA LE BUSSOLE

IL RISTORANTE



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 IL MODELLO DI BUSINESS TRASFORMANDO L'IMPRESA, A VOLTE ANCHE PROFONDAMENTE.

LE GUIDE DELLA COLLANA "LE BUSSOLE", SVILUPPATE DA CONFCOMMERCIO 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.

<https://lebussole.confcommercio.it>

lebussole@confcommercio.it