

# LA RISTORAZIONE



**CONFCOMMERCIO**  
IMPRESE PER L'ITALIA



FEDERAZIONE  
ITALIANA  
PUBBLICI  
ESERCIZI

## PREFAZIONE ALLA COLLANA LE BUSSOLE

*Confcommercio-Imprese per l'Italia è da sempre attenta ai temi dell'innovazione e dal 2009 organizza, ogni anno, il "Premio Nazionale per l'Innovazione" nelle categorie Commercio, Turismo, ICT nei Servizi e Service Design per promuovere e valorizzare i progetti innovativi del mondo dei servizi.*

*La collana "Le Bussole" si inserisce, dunque, in una più ampia attività della Confederazione per condividere con le nostre imprese esempi pratici e operativi di innovazione. Infatti, quando si tratta di settori dei servizi, soprattutto quelli cosiddetti "tradizionali" quali il commercio o il turismo, c'è il diffuso pregiudizio che l'innovazione sia altrove. In realtà così non è perché innovazione significa anche nuovi modelli organizzativi e di marketing, nuovi modelli di business, nuovi formati distributivi, nuovi modi di interagire col cliente e col mercato, con e senza l'utilizzo di nuove tecnologie.*

*Come vedremo in questa guida dedicata alla ristorazione, innovazione può significare prenotare un tavolo o ordinare un piatto con una app per il telefonino, ma anche cucinare solo al vapore o proporre alta cucina con ingredienti "poveri" a prezzi accessibili. Insomma, innovare è alla portata di tutti, e l'imprenditore che innova è anche quello che esce prima e più competitivo dalla crisi. Ecco perché una rappresentanza di impresa al passo coi tempi deve saper produrre e promuovere innovazione, percorso che Confcommercio ha intrapreso da tempo, per poter offrire adeguato supporto alle imprese del commercio, del turismo, dei servizi e del trasporto.*

*Le guide della collana "Le Bussole", sviluppate dalla Confederazione insieme alle principali Associazioni di Categoria, e supportate da specifiche ricerche sulle preferenze dei consumatori e sui criteri di scelta di un esercizio commerciale, vogliono quindi rappresentare non solo un veicolo di divulgazione di queste competenze, ma anche uno strumento operativo di gestione, un insieme di suggerimenti per i nostri imprenditori, sia che si tratti di operatori già avviati, sia che si tratti di giovani che intendono entrare nel settore.*



**Carlo Sangalli**

Presidente Confcommercio-Imprese per l'Italia

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Carlo Sangalli', written in a cursive style.

## PREFAZIONE ALLA GUIDA SULLA RISTORAZIONE

*Le guide di cui solitamente si parla a proposito di ristoranti sono quelle turistico-gastronomiche, utili a dare indicazioni su qualità e caratteristiche dell'offerta. Sono iniziative editoriali a cui guardiamo con attenzione, ma che non rientrano, tuttavia, tra le finalità di una Associazione di rappresentanza delle Imprese.*

*Al contrario, la Guida che qui presentiamo ha caratteristiche ben diverse, a cominciare da quella di voler essere espressione di un modo innovativo di intendere l'impegno sindacale, attento anche alle dinamiche competitive dell'impresa. Quotidianamente molti operatori della ristorazione sono alle prese con problemi di carattere gestionale, di relazione con i clienti e con i fornitori, con una concorrenza sempre più agguerrita anche a causa di norme che hanno profondamente cambiato l'offerta, e sono chiamati a confrontarsi con criticità spesso insuperabili, soprattutto quando le dimensioni aziendali sono contenute.*

*Diversa, ma simile per difficoltà, è la situazione di chi decide di investire nel settore, a partire dalla priorità di dover acquisire, oltre alle necessarie competenze professionali, informazioni che non si trovano, semplicemente perché non ci sono o sono frammentate o, ancora, richiedono un profondo adattamento al progetto. Un'associazione come Fipe, da sempre riferimento sindacale della ristorazione, ha il dovere di essere ancora più vicina alla realtà delle imprese, favorendo la costruzione di un sistema competitivo migliore e, contemporaneamente, stimolando, ad ogni livello, la cultura d'impresa, perché il tessuto imprenditoriale del settore cresca in qualità e competenze manageriali.*

*Insomma, per fare un pubblico esercizio di successo serve sempre di più un bravo imprenditore, portatore di competenze diffuse nella gestione, nei campi della merceologia, dell'amministrazione e della comunicazione. Questa guida operativa intende approfondire le molteplici problematiche di un'impresa di ristorazione, spesso sottovalutate dagli stessi addetti ai lavori con la conseguenza di generare un forte turnover imprenditoriale per via di insuccessi causati anche da un approccio improvvisato e approssimativo al business.*

*Come Fipe abbiamo l'ambizione, oltre che il dovere, di contribuire a fare imprese più solide, nel loro interesse, ma anche in quello delle Associazioni che devono crescere nel modo di intendere l'assistenza alle aziende rappresentate.*

*Ci auguriamo che lo strumento possa essere apprezzato da chi vuole fare, o già fa, impresa in un settore, quello della ristorazione, che oggi più che mai richiede valori e competenze.*



**Lino Enrico Stoppani**  
Presidente Fipe

<b>INTRODUZIONE</b>	<b>6</b>
<b>1) LA DEFINIZIONE DEL MERCATO OBIETTIVO</b>	<b>18</b>
Market size - Quanto è grande il mercato	18
L'analisi della Concorrenza	22
La segmentazione dell'Offerta	25
<b>2) IL BUSINESS PLAN</b>	<b>32</b>
Che cos'è un Business Plan?	32
<b>3) LA DEFINIZIONE DELL'OFFERTA</b>	<b>36</b>
La scrittura del Concept e la scelta del Target	36
Le preferenze dei target: la segmentazione attitudinale	40
La definizione dell'Offerta: il Benefit e la Reason Why	47
<b>4) IL MENÙ, FRA COSTI E PREZZI</b>	<b>50</b>
Il menù come elemento strategico dell'Offerta	50
Come si costruiscono i prezzi delle portate	52
I valori obiettivo medi del F&B Cost	60
La gestione dei fornitori	62
La grafica del menù	71

<b>5) LA LOCATION: DOVE NASCE IL RISTORANTE</b>	<b>76</b>
Il potenziale di business determinato da una location	77
Classificazione delle location e rotazioni	78
Il costo della Location rispetto al fatturato obiettivo	85
Costi di ristrutturazione e allestimento	88
<b>6) IL PERSONALE, FRA COSTI E PRODUTTIVITÀ</b>	<b>90</b>
Il Personale nella ristorazione	90
La struttura organizzativa del ristorante	92
Il manager della cucina	93
Il manager del ristorante	94
Lo Chef	99
La Brigata	103
Il Bartender	105
Il Sommelier	107
I Camerieri	109
Le uniformi	111
Aspetti della gestione del Personale in un ristorante	113
Un caso reale di gestione virtuosa del Personale: Duke's, Roma	117
<b>7) IL CONTO ECONOMICO, FRA FATTURATI E PROFITTI</b>	<b>124</b>
I fattori principali che incidono sui fatturati di un ristorante	124
I fattori principali che incidono sui profitti di un ristorante	133
I Key Performance Indicators (KPIs) del Conto Economico	138

8) I TREND DELLA DOMANDA: COSA CERCANO I CONSUMATORI NELLA RISTORAZIONE	142
1) Il cibo come fonte di benessere	146
• <b>Un nuovo bisogno di benessere</b>	146
• <b>Una formula di ristorazione veloce e salutistica, a costi molto ridotti: À Toutes Vapeurs, Francia</b>	151
• <b>La tradizione dei sapori locali nella cultura autentica del territorio: Antichi Sapori, Andria</b>	154
• <b>Reinterpretare i piatti della tradizione locale, semplificando l'offerta</b>	156
• <b>La semplicità degli ambienti, la lentezza come sinonimo di benessere</b>	160
• <b>Mangiare un poco di tutto: l'offerta delle mezze porzioni</b>	161
2) Il controllo della filiera	165
• <b>Il concetto del Chilometro Zero: De Kas, Amsterdam</b>	165
• <b>La pesca sostenibile nella ristorazione: Ocean Basket, Sudafrica</b>	169
3) La ridefinizione del Prezzo e del Valore	172
• <b>Il concetto di Value for Money</b>	172
• <b>Coinvolgere i clienti nella determinazione del prezzo</b>	175
• <b>La formula All You Can Eat</b>	179
• <b>Quando il lusso diventa accessibile: D'O di Davide Oldani, Milano</b>	184
• <b>Alta cucina vegetariana a prezzi accessibili: il Bistrot di Joia, Milano</b>	186
4) Usare le tecnologie per migliorare il servizio	188
• <b>Le tecnologie per velocizzare gli ordini</b>	188
• <b>Le Mobile App per la ristorazione</b>	191
• <b>Piatti tradizionali, distribuzione modernissima: Tartes Kluger, Francia</b>	194
5) La sostenibilità	197
• <b>La sostenibilità è per tutte le dimensioni: Chipotle, USA</b>	198
• <b>Un Autogrill come laboratorio di sostenibilità</b>	201
• <b>Oltre la sostenibilità, il ristorante ecologico: Quinoè, Parigi</b>	202
• <b>Il ristorante-vivaio-erboristeria: Capoverde, Milano</b>	206

6) Ristorazione multitasking	207
• <b>Mangiare mentre si fa altro: un fenomeno globale</b>	<b>207</b>
7) Il ritorno alla condivisione	211
• <b>I piatti da condividere</b>	<b>211</b>
• <b>I tavoli da condividere (Communal Tables)</b>	<b>214</b>
8) La ristorazione come esperienza conoscitiva: monoprodotti e iperspecializzati	217
• <b>Ristoranti monoprodotti</b>	<b>217</b>
• <b>La ristorazione veloce monoprodotti: it mylk, Francia</b>	<b>220</b>
• <b>Iperspecializzazione: la prosciutteria DOK Dall'Ava</b>	<b>224</b>
• <b>Iperspecializzazione: la birreria Sherwood Pub, Pavia</b>	<b>225</b>
<b>9) LE PROMOZIONI COME LEVA DEL FATTURATO E DEL PROFITTO</b>	<b>228</b>
Come influenzare il processo di acquisto della clientela	228
Fase della consapevolezza	230
Fase dell'interesse	231
5 idee concrete per creare 'notorietà' per un ristorante	233
Fase della valutazione	236
5 idee concrete per vincere nella fase di 'valutazione'	236
Fase della sperimentazione	239
5 idee concrete per stimolare il 'trial' di un ristorante	240
Fase dell'adozione	242
5 idee concrete per stimolare la fedeltà dei clienti del vostro ristorante ed innescare il passaparola	244
Come testare le meccaniche promozionali	248

<b>10) WEB E SOCIAL MEDIA MARKETING PER RISTORANTI</b>	<b>250</b>
Come attrarre nuovi e vecchi clienti con il web	250
Tutti i benefici della presenza on-line per un ristorante	253
Le caratteristiche di un sito web di un ristorante	256
Come fare più fatturato con le email ai clienti	259
Cosa si scrive in una newsletter	261
Come utilizzare i Social Media ed i motori del web per un ristorante	265
Groupon	268
Tripadvisor	272
Facebook	274
Twitter	282
Google+	284
Pinterest	286
Foursquare	287
 <b>BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA</b>	 <b>290</b>