

HOTEL
DOMANI

MAGGIO

80

UPGRADE



L'attenzione all'ospite inizia dal buffet della colazione, che deve essere curato sia nel menu che nel layout. Per questo è il primo punto da cui parte KIS Management - società di gestione della ristorazione nel settore dell'hospitality - per trasformare il reparto f&b in una fonte di reddito

la rivoluzione comincia al mattino

di **Flavia Fresia**

Negli ultimi anni, la ristorazione d'albergo sta cambiando pelle e ruolo: più curata, vivace, diversificata. Tutto, dal servizio colazioni al ristorante alla carta, dal bar al banqueting, è più attraente ed accattivante sia per gli ospiti interni che per la clientela esterna. Quest'ultima, in particolare, trova sempre più normale andare in hotel per pranzare o cenare, per l'aperitivo o un evento. Se ben gestito, di conseguenza, il reparto f&b è in grado di rivelarsi un interessante centro di ricavo oltre che un'opportunità per migliorare la reputazione dell'hotel e trainare gli altri reparti. "Credo che molti alberghi che non hanno una ristorazione si debbano chiedere se non sia il caso di averne

una in futuro. Ritengo che oggi sia un servizio fondamentale all'interno di una struttura alberghiera", afferma Sergio Legrenzi di KIS Management, società di gestione della ristorazione nel settore dell'hospitality.

Un luogo comune ancora abbastanza diffuso considera il ristorante un costo inevitabile per l'hotel: bisogna averlo, ma il più delle volte lavora in perdita. Si può gestire il food & beverage d'hotel con profitto?

Certo, noi lo facciamo. La condizione di partenza, però, è non pensare più l'f&b come un servizio aggiuntivo dell'hotel, a disposizione dei clienti che non vogliono uscire. Ormai, deve essere un prodotto di punta per l'al-

bergo, può e deve diventare un valore aggiunto nella vendita delle camere, degli spazi meeting e così via.

Come far sì che sia una fonte di reddito?

Sono necessari un progetto, competenze di gestione della ristorazione sia dentro che fuori l'hotel, competenze alberghiere, economie di scala. E qualcuno - che sia una persona interna o un'azienda di gestione esterna - che metta insieme tutte queste competenze e abbia una visione d'insieme. Non bisogna dare per scontato che uno chef o un maître abbiano da soli tutte le competenze organizzative, gestionali, legali e finanziarie necessarie per gestire il reparto f&b. Si tratta di un lavoro di squadra in cui ognuno mette competenze spe-

Al Nu Hotel di Milano, che collabora con KIS Management, l'offerta ristorativa, incentrata su sushi e pesce crudo sia al bistrot che al ristorante alla carta, è stata ampliata con soluzioni legate alla tradizione italiana e a concetti come la salubrità, ma che strizzano l'occhio all'oriente

cifiche diverse. Nella nostra azienda, per esempio, nella sede centrale c'è chi studia la parte contrattuale, chi fa il budget, chi il controllo gestione, chi si occupa di risorse umane, chi studia il prodotto, chi seleziona i fornitori, chi elabora il menu, chi segue la parte commerciale e di marketing. Mentre chi lavora negli alberghi si dedica ai clienti, con il supporto della sede.

Come si definiscono le caratteristiche di un ristorante d'hotel?

Occorre capire qual è il target di clientela del singolo hotel e che tipo di prodotto si vuole offrire per far sì che diventi un elemento importante per la reputazione della struttura, tema che va governato lavorando su una serie di attività. Poi, bisogna progettare menu, acquisti, risorse umane. Ogni albergo è diverso dall'altro per dimensioni, struttura, posizione e occorre tenerne conto quando si progetta l'offerta. Se un albergo serve 300 colazioni al giorno e ha una cucina a 30 metri dal buffet, devo progettare il breakfast di conseguenza.

Nel costruire un menu, quali sono gli errori da evitare?

Elaborare un menu non è semplicemente proporre piatti che piacciono ai clienti, perché il rischio è che poi l'attività non sia redditizia. Ma neppure si può pensare di far sì che sia redditizia servendo piatti scadenti. Bisogna trovare le modalità per offrire una proposta che sia accattivante per i clienti e sostenibile dal punto di vista economico ed organizzativo. Per questo bisogna sempre partire dallo studio del singolo albergo: clienti diversi hanno esigenze diverse. Se ho una cucina di 20 mq e voglio dare ai clienti un prodotto di qualità,



devo far sì che chi lavora in quella cucina sia nelle condizioni di realizzare un piatto buono, ben presentato, nei tempi in cui deve essere servito. Se l'hotel ha una clientela business che deve pranzare in 35-40 minuti, occorre tenerne conto quando si studia il menu. Se le aree per il magazzino sono minuscole, occorre studiare con i fornitori prodotti e modalità che permettano di offrire al cliente soluzioni appetibili e sostenibili dal punto di vista economico.

Può approfondire questo punto?

Abbiamo lavorato con alcuni nostri fornitori su dei progetti ad hoc per avere dei prodotti in pezzature più piccole e monoporzionate. Così, apro solo quel tanto che mi serve cucinare di volta in volta, senza sprechi. Tutto il resto resta in frigorifero, sottovuoto, conservato in condizioni ottimali fino a quando verrà usato. È questo che intendevo per economia di scala: avendo volumi di acquisto alti, si possono studiare prodotti personalizzati con i fornitori e spuntare migliori condizioni rispetto al singolo ristorante.

Quanto è importante un'attività di marketing mirata?

È fondamentale. I clienti interni o esterni all'hotel (e per esterni penso sia agli individuali che a quelli legati al banqueting e agli eventi) non arrivano da soli, ci dev'essere una pia-

nificazione di attività commerciali e di marketing sui social. Se si vuole che l'f&b sia sostenibile e redditizio, è opportuna un'attività commerciale e di marketing specifica per attirare clienti business o leisure, aziende che fanno meeting o eventi, separata da quella di vendita delle camere. È un lavoro diverso.

La clientela esterna è dunque un target da non trascurare?

Dal nostro punto di osservazione, sì. È ovvio che la numerosità dipende dalla piazza. In città come Milano è sicuramente più facile attirare clientela esterna. C'era, c'è e ci sarà una clientela internazionale che è abituata a trovare in albergo strutture di ristorazione di qualità. Oggi però c'è un movimento in questo senso anche in Italia. Penso per esempio ai sempre più

Al fianco degli albergatori

Sergio Legrenzi ha una lunga esperienza nel settore alberghiero iniziata come responsabile acquisti presso Blu Hotels, proseguita in Best Western Italia prima come responsabile ufficio acquisti, poi come Chief operating officer e Deputy Ceo. Nel 2017 fonda la società di gestione della ristorazione KIS Management insieme a Stefano Pierotto, anch'egli con una lunga esperienza nel settore alberghiero e nella ristorazione indipendente, oltre che nella formazione. KIS Management oggi ha un portafoglio di 16 ristoranti, di cui 13 in strutture alberghiere. La società gestisce l'Hotel Parco Borromeo di Cesano Maderno (MB).



numerosi chef stellati che firmano o gestiscono ristoranti in hotel. Sono un segnale che la ristorazione d'albergo ha già acquisito una sua dignità anche agli occhi della clientela esterna.

Cosa rappresenta la collaborazione con uno chef famoso?

Faccio l'esempio del ristorante Il Fauno, dell'Hotel Parco Borromeo di Cesano Maderno. Quando siamo subentrati nella gestione, abbiamo iniziato un progetto con lo chef Ivano Ricchebono, una stella Michelin al ristorante The Cook di Genova. Il valore aggiunto che lo stellato porta a livello di immagine, di competenza sua e dei suoi collaboratori, di conoscenza dei prodotti e dei fornitori, di miglioramento del servizio, certamente produce un indiscutibile innalzamen-





L'Hotel Parco Borromeo di Cesano Maderno, di cui KIS Management segue la gestione. In alcune situazioni, a parità di prodotto, è sufficiente modificare il layout del buffet per migliorare percezione e reputazione delle colazioni in albergo



SE SI VUOLE CHE IL REPARTO F&B SIA SOSTENIBILE E REDDITIZIO, È OPPORTUNA UN'ATTIVITÀ COMMERCIALE E DI MARKETING SPECIFICA PER ATTIRARE CLIENTI BUSINESS O LEISURE, AZIENDE CHE FANNO MEETING O EVENTI, SEPARATA DA QUELLA DI VENDITA DELLE CAMERE

to di livello. È ovvio che l'operazione deve essere fatta in sinergia con la macchina organizzativa dell'hotel.

Che cosa chiedono i clienti a un ristorante d'albergo?

Prodotti e accoglienza di qualità. Flessibilità e disponibilità a personalizzare. Prodotti del territorio, perché vogliono capire dove sono, anche se poi ci sono piatti come la tagliata alla griglia o le lasagne che non possono non esserci e sono tra i più venduti sempre. Poi chiedono un po' di storytelling e di socialità. E attenzione alla sostenibilità, alla scelta delle materie prime, alle buone pratiche.

Per quanto riguarda il décor, l'ambiente?

Design e atmosfera sono determinanti. Per quanto ci riguarda, è anche

l'aspetto più complesso. Nelle strutture che gestiamo interveniamo con qualche modifica soft con la nostra arredatrice interna, ma a volte servono investimenti più importanti per un ambiente coerente con l'offerta food.

Quali sono le attrezzature che non possono mancare nella cucina di un ristorante d'hotel?

Due attrezzature che ci devono essere e che non sempre troviamo sono l'abbattitore di temperatura e il sottovuoto. Altre due che reputiamo importanti sono il Roner e un forno a vapore che permette le cotture senza aggiunta di grassi e preservando le caratteristiche degli ingredienti.

Se un hotel non ha spazi adeguati ma vuole comunque proporre un'offerta food, quale può essere la soluzione?

Dove non ci sono spazi di lavorazione, preparazione e stoccaggio adeguati, noi proponiamo menu più ridotti, ma sempre di qualità, perché collaboriamo con fornitori in grado di fornire prodotti di alto livello in monoporzione. Poi il modo di cuocerli nel rispetto delle normative si trova.

Il reperimento del personale è il problema del momento nel settore. Come attirare, e trattene, i collaboratori?

Vedo tante persone che hanno voglia di lavorare, ma che hanno esigenze di vita privata che io comprendo. Il nostro sforzo è quello di trovare dei modi per far sì che queste persone lavorino volentieri per noi, nel rispetto delle loro esigenze e di quelle dei clienti. Non è solo una questione di avere uno stipendio adeguato; sono importanti le condizioni di lavoro, l'ambiente, le relazioni tra colleghi, la possibilità di imparare e di fare esperienze diverse, le prospettive di crescita, la sicurezza. E aggiungerei la sostenibilità: le persone tengono a conoscere quali sono i valori, gli

obiettivi e le politiche dell'azienda.

Come instaurate una nuova collaborazione con un albergo?

Il nostro modello è di fare un passo alla volta, valutando gli investimenti strada facendo. Per esempio, Nu di Milano è un hotel di design di ispirazione orientale, con un ristorante rooftop al sesto piano per le colazioni, la cena e gli eventi, e un bistrot a livello stradale. Prima del Covid aveva un'offerta f&b incentrata su sushi e pesce crudo sia al bistrot che al ristorante alla carta. Quando abbiamo cominciato a collaborare, lo scorso anno, abbiamo insistito per ampliare la proposta gastronomica, perché non credevamo che una proposta esclusivamente orientale garantisse la sostenibilità economica dell'operazione. Occorreva tener conto delle esigenze della clientela interna, essere in grado di dare un ventaglio di opzioni alla clientela meeting. Per cui, abbiamo proposto soluzioni legate alla tradizione italiana e a concetti come la salubrità, ma che strizzano l'occhio all'orientale. A colazione, quindi, c'è ancora il sushi, perché è una richiesta che ha fatto la proprietà. In questo caso non c'è stato bisogno di fare cambiamenti strutturali.

C'è qualcosa che cambiate sempre?

Sì, rivoluzioniamo il buffet della prima colazione. Quello che spesso notiamo è che ci si concentra molto sui prodotti che ormai ci devono essere, come il salato o i prodotti gastronomici, le zuppe o le quiche, meno sulla loro presentazione, che è altrettanto importante. In alcune situazioni, a parità di prodotto, è bastato modificare il layout del buffet per cambiare la percezione e incrementare molto la reputazione delle colazioni. L'analisi della reputazione per noi è un tema fondamentale. Quel che i clienti scrivono di noi sui social va tracciato, monitorato, condiviso.