

**PAGAMENTI DIGITALI**  
POS VS CONTANTE  
UN FALSO PROBLEMA?

**ANALISI**  
CRISI DEL PERSONALE  
DATI E SOLUZIONI

**NETWORKING**  
BEST F&B MANAGER 2022 AWARD  
MATTEO CAPPELLI PREMIATO ALL'HMF

**PASTICCERIA  
CREATIVA  
ANCHE IN HOTEL**



**ERNST KNAM**  
CHEF PÂTISSIER

Per la tua **colazione**  
fuori casa.



**nutella**<sup>®</sup>

Dai più valore al tuo business

Contatta il tuo venditore di fiducia. Servizio clienti Ferrero 0173.227755

EDITORIALE

# PLASMARE L'ANNO NUOVO

**N**el mantovano – e territori affini – il 6 gennaio rivive ogni anno un'antica tradizione: il "buriél", falò di campagna dal significato propiziatorio durante il quale si bruciano legna vecchia e foglie secche, simbolo dell'anno concluso e, in particolare, dei suoi aspetti più nefasti.

È quanto ci auguriamo per il mondo Horeca che, nel dare il benvenuto a un anno carico di aspettative, fa il bilancio di un 2022 al tempo stesso positivo – ripartenza del canale, presenze turistiche ritrovate (+38,2% sul 2021), crescita economica italiana doppia rispetto a competitors come Germania e Francia – e complicato: inflazione galoppante, caro energia, crisi del personale e impennata dei prezzi delle materie prime, con prodotti base come burro, zucchero, farina e panna schizzati anche al doppio del loro valore.

Materie prime, queste ultime, alla base di un settore che tra poche settimane

si riunirà a Sigep, fiera di riferimento per il foodservice dolce. Una fra le molte fiere – tra le quali l'edizione, per la prima volta a Milano, di Issa Pulire che porterà al centro un tema, quello della sanificazione, mai così essenziale come oggi – che nei primi mesi del 2023 restituiranno la temperatura del comparto Horeca e del polso con il quale si affronteranno le sfide future.

Di alcune di queste sfide abbiamo parlato nel nuovo numero di HMR: dalle potenzialità dell'uso strategico della pasticceria nel mondo dell'hotellerie, all'analisi dei dati relativi ai pagamenti digitali, per offrire una chiave di lettura fattuale al dibattito, sempre animato, sull'uso

del contante. Dall'approfondimento sui profili più difficili da reclutare – e sul perché – nel mondo Horeca, ai trend F&B per il 2023. Dal Food Retail Market Report, che tratteggia i nuovi paradigmi F&B del post pandemia, a soluzioni innovative per il canale Horeca come Quisto, piattaforma che mira a digitalizzare ed efficientare il mondo distributivo.

**Paolo Andreatta**





Rimani connesso con noi

ASSOCIAZIONE  
ITALIANA  
FOOD  
&  
BEVERAGE  
MANAGER

I nostri partner

ASSOCIAZIONE  
CHEF  
D'HOTEL



# SOMMARIO

## RUBRICHE

- 3 / EDITORIALE
- 72 / LETTURE PRO
- 74 / INSERZIONISTI

6 / COVER STORY | ERNST KNAM  
Pasticceria creativa. Anche in hotel



## PROSPETTIVE

- 12 / DOSSIER  
**Pasticceria in Hotel**  
**Asset strategico**
- 16 / PAGAMENTI DIGITALI  
**POS vs contante**  
**Un falso problema?**
- 20 / ANALISI  
**Crisi di un personale che c'è ma se ne va**
- 24 / TREND  
**Il Food and Beverage che verrà**
- 26 / SOSTENIBILITÀ  
**Sprecare meno si può**  
**Una soluzione concreta per l'Horeca**
- 28 / DIGITAL  
**Quisto. Digitalizzare la distribuzione**
- 32 / NOVITÀ DALLE AZIENDE  
**Acqua S. Bernardo.**  
**Impatto zero entro il 2026**

HMR+ S. Bernardo



## NETWORKING

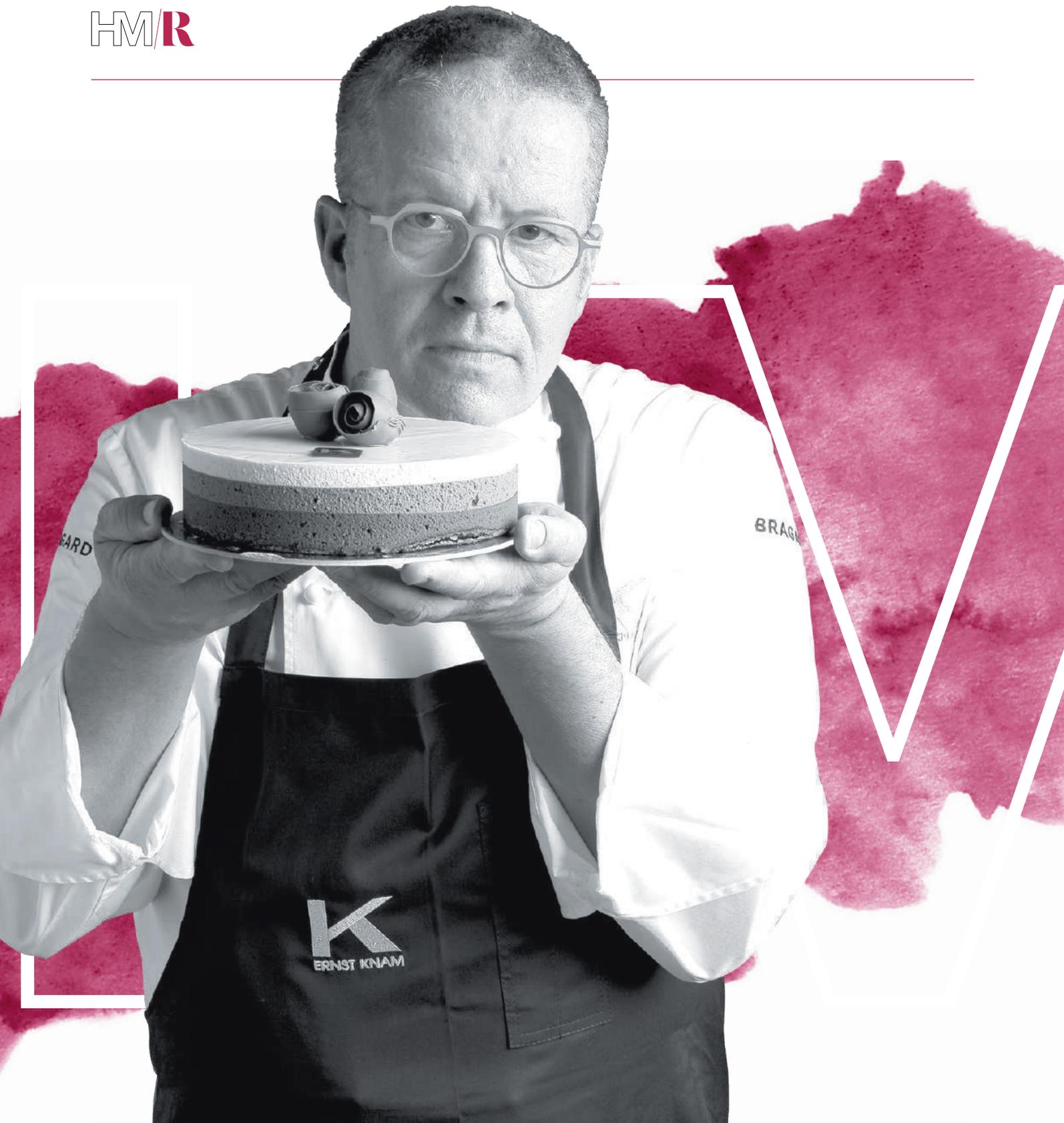
- 36 / PROFILI | GIUSEPPE DI IORIO  
**Un palcoscenico d'eccezione**
- 40 / SOLUZIONI DALLE AZIENDE  
**Olio di qualità al servizio dell'Horeca**
- 42 / AIFBM | HOSPITALITY MANAGEMENT FORUM  
**Ready for Future**  
**Grande successo per HMF 2022**
- 46 / AIFBM | HMF AWARDS  
**Matteo Cappelli premiato**  
**Best F&B Manager 2022**
- 48 / UBRI | FOOD RETAIL MARKET REPORT  
**Periferie al centro**

ZUCCHI  
1810  
La nostra vita di olio

## STRUMENTI HMR+

- 58 / F&B MANAGEMENT  
**Il break even point**
- 62 / DIGITAL & PERFORMANCE  
**Monitoraggio dei trend delle recensioni**
- 66 / HOSPITALITY MANAGEMENT  
**Il metodo Usali**
- 70 / GESTIONE DEL PERSONALE  
**Kennedy e la Baia dei Porci**  
**ovvero come evitare di fallire**





**Ernst Knam**

#pasticceria #gestione #hotel

 Tempo di lettura: 5 minuti





# PASTICCERIA CREATIVA ANCHE IN HOTEL

UNA FILOSOFIA CHE FA DEL "TOGLIERE" LA PROPRIA  
ESSENZA E IDEE CHIARE COME QUELLA  
DI NON AUMENTARE IL PREZZO AI CONSUMATORI.  
ECCO COME LO CHEF PÂTISSIER ERNST KNAM GUARDA AL 2023

di **Paolo Andreatta**

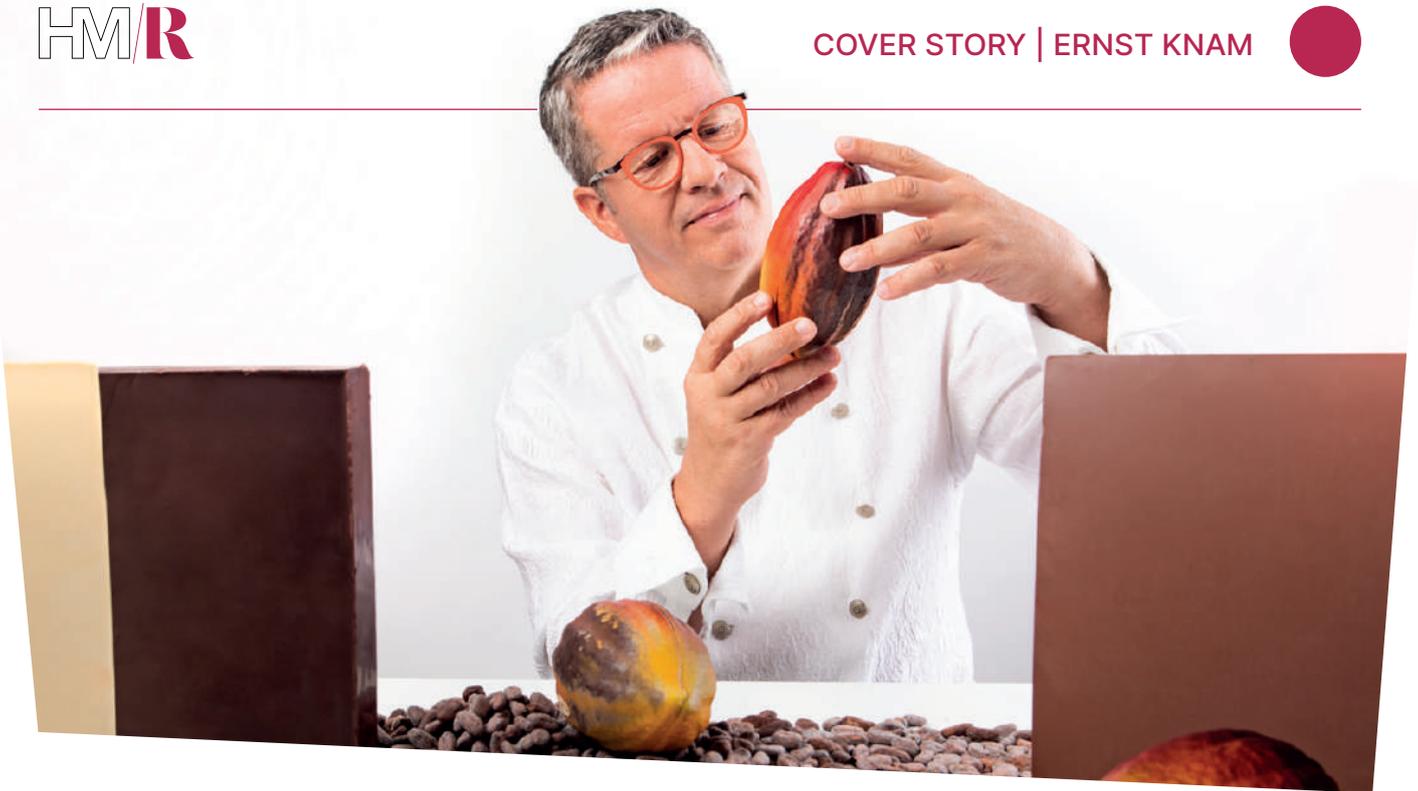
**E**volversi, continuamente. Un'attitudine oggi indispensabile. Anche nel mondo della pasticceria. Lo conferma uno dei protagonisti che più di ogni altro testimonia l'eccellenza e la creatività di questo settore: lo Chef Pâtissier Ernst Knam. Volto noto anche ai più giovani aspiranti pasticceri, Chef Knam ha saputo negli anni confermare quel mix ideale di qualità, creatività, sguardo verso il futuro e competenze manageriali che sancisce il successo o l'insuccesso di un'impresa d'eccellenza. A maggior ragione nel mondo della pasticceria e dell'Horeca di oggi, caratterizzato da crisi improvvise e profonde. Tedesco di nascita e milanese d'adozione, Ernst Knam ha

**"LA PASTICCERIA  
PER ME FA PARTE  
DELLA RISTORAZIONE  
A 360 GRADI. INIZIA  
CON LA COLAZIONE  
E FINISCE CON  
L'ULTIMO GIN TONIC"**

alle spalle numerosi anni passati nelle cucine dei più grandi ristoranti stellati e di prestigio del mondo. In Italia ha lavorato con Gualtiero Marchesi in qualità di Maestro Pasticciere, ultimo passo di formazione prima di intraprendere, dal 1992, la sua storica attività imprenditoriale, in via Anfossi 10 a Milano, che oggi conta 35 membri dello staff di cui 28 donne. Protagonista prima al Gleanegles Hotel in Scozia, poi al Dorchester Hotel di Londra, quindi al Noga Hilton di Ginevra e al Relais & Chateaux La Meridiana, il suo percorso di crescita professionale unisce inoltre due mondi il cui incontro non è sempre scontato. In particolare in Italia: quello della pasticceria e degli hotel.

**C'È CHI DICE CHE  
"LA PASTICCERIA AIUTI  
A FIDELIZZARE IL CLIENTE".  
È AUSPICABILE SECONDO LEI  
PUNTARE SULLA PASTICCERIA  
ANCHE NEGLI HOTEL?**

«La pasticceria per me fa parte della ristorazione a 360 gradi. Inizia con la colazione e finisce con l'ultimo gin tonic. Durante il giorno ci sono vari orari in cui la pasticceria può essere protagonista: al mattino, un buon dolce a mezzogiorno, una merenda pomeridiana, dopo cena, prima di dormire un buon cioccolatino di 8 grammi non guasta. Tutti componenti che possono essere presenti in un albergo. Se la pasticceria da una parte è un surplus per il nostro corpo, dall'altra il dolce è salutare da un punto di vista psicologico e non solo. Una ricerca fatta in Australia mostra come un minimo di 8 grammi di cioccolato con 70% di massa di cacao al giorno riduce il rischio di infarto del 25%».



**L'AUMENTO DEI COSTI ENERGETICI E DELLE MATERIE PRIME COSTRINGE A RIPENSARE STRATEGIE DI MANAGEMENT ANCHE PER LA PASTICCERIA, DOVE L'AUMENTO RIGUARDA PROPRIO INGREDIENTI DI BASE. COME AFFRONTARE QUESTO PERIODO?**

«In molti hanno aumentato il prezzo per esempio dei panettoni anche del 25%. Noi abbiamo scelto di non farlo. Il problema è che i nostri sono prodotti di lusso, che devo vendere. Non possiamo permetterci di lavorare solo per le élite. Penso che il mio obiettivo sia avvicinare sempre più persone alla pasticceria. La scelta di aumentare i prezzi al consumatore è un grande errore. È necessario riuscire a confermare i prezzi almeno per due anni e essere credibili. Avere l'abilità di comprare nel modo giusto. In un'attività commerciale i numeri contano più della ricetta. Oggi un pasticcere deve essere prima di tutto un imprenditore molto abile».

**IL 2023 SARÀ ANCHE L'ANNO DEI 60 ANNI DI ERNST KNAM. QUALI GLI ORIZZONTI A CUI GUARDARE?**

«Sarà un anno di grande evoluzione per me. Per la figura stessa di Ernst Knam. Un'evoluzione che va verso un concetto che ritengo essenziale: quello di "togliere". Mi piace molto proprio quello che ho fatto con Gualtiero Marchesi, che ha sempre raccontato di togliere non aggiungere. Cominciamo a cancellare, ecco».

**TOGLIERE, PERÒ, È SEMPRE PIÙ COMPLICATO CHE AGGIUNGERE. E NECESSITA DI MOLTO STUDIO. IN TAL SENSO COME VEDE OGGI L'APPROCCIO DEI GIOVANI ALLA PASTICCERIA?**

«Io ho fatto l'apprendistato in una pasticceria classica, in Germania. E poi ho scelto la ristorazione in hotel. Entravo tre ore prima e finivo con l'ultimo dolce della cena. Lavoravo anche 18-20 ore, per capire e per imparare. Oggi i

giovani vogliono innovare senza i fondamenti. Innovazione senza tradizione non esiste. Trovo che i giovani cuochi di oggi a volte manchino un po' di personalità. Serve conoscere bene gli ingredienti. E questo vuol dire studio. È ciò che cerco nei miei dipendenti».

**UNICO PASTICCERE A ESSERE STATO NOMINATO EXPO AMBASSADOR, NEL 2015, LA SOSTENIBILITÀ PER KNAM È SEMPRE STATA UNA PRIORITÀ, ANCHE QUANDO SE NE PARLAVA MOLTO MENO.**

«Chi è sostenibile veramente? Cerchiamo di essere sostenibili in tanti reparti. Ma il tema è che noi dobbiamo anche pensare a vendere. Per esempio ho scelto di usare un incarto in acetato crystal che è molto caro ma ha una qualità di trasparenza e lucidità unica. Se faccio una scultura di cioccolato e la metto dentro una scatola di cartone e la gente non la vede arriva a casa ed è rotta. Sono tante piccole cose alle quali fare attenzione».

21-25  
GENNAIO  
2023  
FIERA  
DI RIMINI

44° Salone  
Internazionale  
della Gelateria,  
Pasticceria,  
Panificazione  
Artigianali e Caffè.

# THE ITALIAN WAY TO LIVE DOLCE

# SIGEP

THE DOLCE WORLD EXPO

[sigep.it](http://sigep.it)



ORGANIZZATO DA

**ITALIAN  
EXHIBITION  
GROUP**  
Providing the future

IN CONTEMPORANEA CON

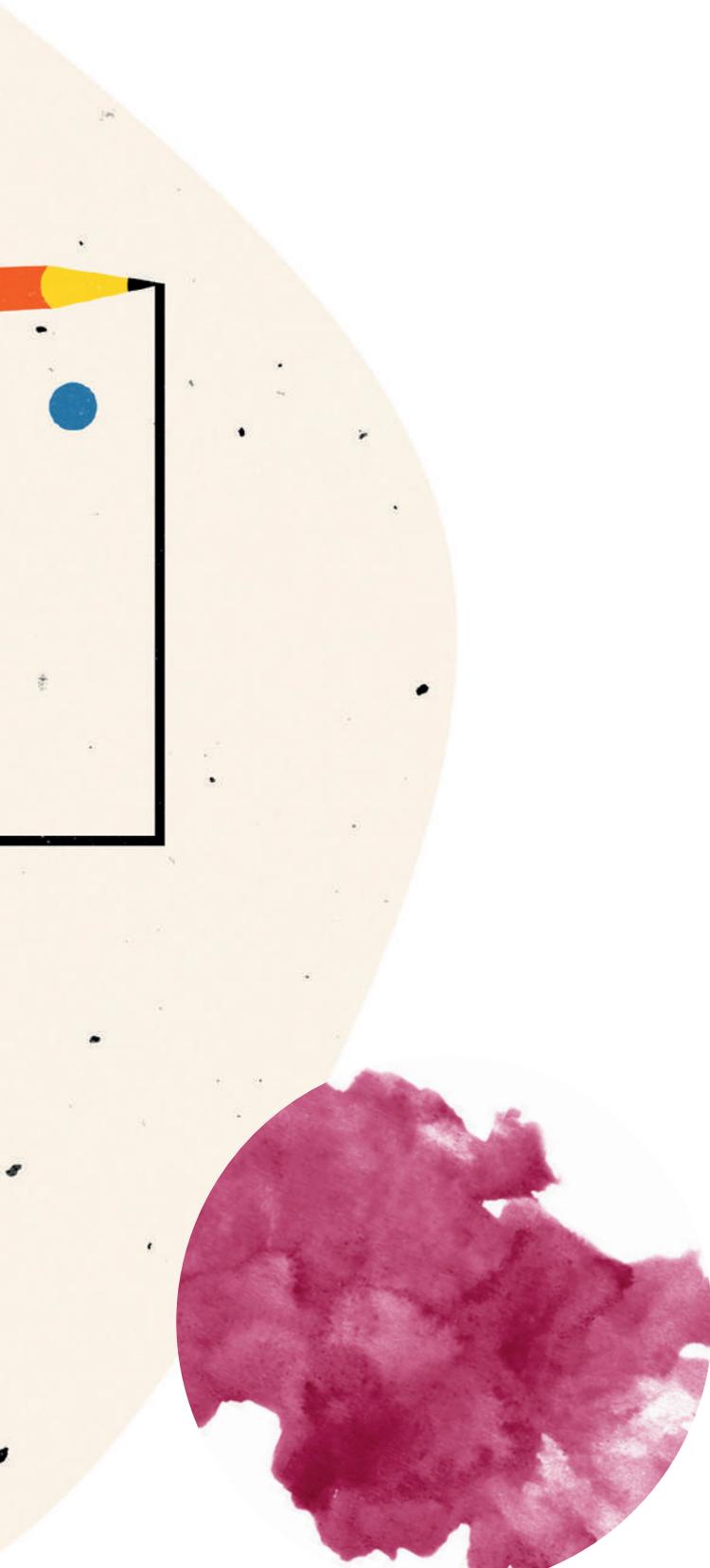
**ABtech  
Expo**  
ARTE BIANCA E TECNOLOGIE

IN COLLABORAZIONE CON



# PROSPETTIVE





DOSSIER 12/

**Pasticceria in hotel**

**Asset strategico**

#pasticceria #dolce #hotel

Tempo di lettura: 5 minuti

PAGAMENTI DIGITALI 16/

**POS vs contante**

**Un falso problema?**

#pos #contante #horeca

Tempo di lettura: 5 minuti

ANALISI 20/

**Crisi di un personale**

**che c'è ma se ne va**

#gestione #risorseumane #recruitment

Tempo di lettura: 5 minuti

TREND 24/

**Il Food and Beverage che verrà**

#trend #f&b #2023

Tempo di lettura: 4 minuti

SOSTENIBILITÀ 26/

**Sprecare meno si può**

**Una soluzione concreta per l'Horeca**

#spreco #horeca #hotel

Tempo di lettura: 3 minuti

DIGITAL 28/

**Digitalizzare la distribuzione**

#distribuzione #innovazione #f&b

Tempo di lettura: 5 minuti



# PASTICCERIA IN HOTEL ASSET STRATEGICO

**PASTICCERIA A 360 GRADI. IN HOTEL PUÒ ESSERE PROTAGONISTA DI NUOVI MOMENTI DI CONSUMO DAL FORTE POTENZIALE. NE ABBIAMO PARLATO CON TRE PROFESSIONISTI DEL SETTORE**

**L**o ha sottolineato anche lo Chef Pâtissier Ernst Knam: «La pasticceria inizia con la colazione e finisce con l'ultimo gin tonic». Il comparto del dolce sta crescendo di anno in anno nell'hotellerie di lusso. Dall'hotel capitolino The First Roma Dolce al Grand Hotel Duchi d'Aosta a Trieste, per fare due esempi. Puntare sulla pasticceria in hotel, però, è una strategia che potrebbe ripagare anche strutture non necessariamente a cinque stelle.

«Il costo di un pasticciere in albergo incide certamente sul food cost ma non è così determinante – spiega Chef Maurizio Santin, affermato maestro pasticciere e consulente in numerose realtà alberghiere. – Quando hai un pasticciere in casa che gestisce oltre alla colazione e ai pasti principali anche le amenities e la pasticceria dell'albergo si sono già ammortizzati i costi». Far comprendere questo dato, però, sottolinea Santin, non è facile nel settore.

**«LA CREAZIONE NEGLI ALBERGHI DELLA CARTA DEI DOLCI APRE A NUOVI POTENZIALI MOMENTI DI CONSUMO»**  
Chef Maurizio Santin



## L'ESEMPIO DELL'HOTEL REGINA ADELAIDE

Chi con la pasticceria d'hotel fa i conti tutti i giorni è lo Chef Giancarlo Moranduzzo, alla guida del comparto di pasticceria dell'Hotel Regina Adelaide, realtà sul Lago di Garda tra le prime, su intuizione di Annalisa Cattozzi Tedeschi, a puntare sul dolce anche nel mondo dell'hotellerie. «Il mio – spiega Moranduzzo – è un passato da cuoco. E la pasticceria, devo dirlo, da cuoco viene approcciata in modo sbagliato. Ancora oggi, 9 volte su 10, il cuoco dà per scontato che sia una cosa di poco conto. Ed è un

**«LA PASTICCERIA PERMEA TUTTO L'ALBERGO. DAL BISCOTTINO IN PISCINA ALLE AMENITIES NELLE CAMERE»**

Chef Giancarlo Moranduzzo

peccato. La pasticceria è una scienza precisa dal grande potenziale, anche in hotel. È un'occasione. Certo è importante che un F&B Manager capisca bene la realtà che si trova di fronte. Ci sono, per fare un esempio, realtà che non solo non hanno la sfogliatrice ma non hanno nemmeno il posto dove posizionare una piccola da banco. Affermare, però, che sia sbagliato in partenza puntare sulla pasticceria in hotel è un errore. Penso che dare al cliente qualcosa in più, anche solo nel momento della colazione, alzi non di poco l'esperienza vissuta da quel cliente».

## MOMENTI DI CONSUMO AMPLIFICATI

Puntare sulla pasticceria nel mondo degli hotel significa anche aprire le porte a nuovi orizzonti F&B, agendo su margini di profitto essenziali per giustificare l'investimento. «La creazione negli alberghi della carta dei dolci apre a nuovi potenziali momenti di consumo – spiega Maurizio Santin. – Il più noto è il tradizionale "tea time", già diffuso all'estero ma ancora poco diffuso in Italia. Pensiamo a quanto ci mette un pasticcere a fare una cioccolata calda di qualità. Meno di trenta secondi. Che può essere unita a un set di proposte dolci dall'alto margine. Scelte che ci permettono di uscire dalla solita logica dell'aperitivo». Educando l'ospite anche ad abitudini nuove.

**VALORE AGGIUNTO**

«La pasticceria – chiarisce Giancarlo Moranduzzo – permea tutto l'albergo: io servo dal biscottino in piscina al piccolo dolcetto che deve esserci nella spa, dal dolce per il tè delle cinque alle amenities nelle camere. Non ci sono solo gli appuntamenti canonici. Arrivare in stanza e trovare un elemento di benvenuto, anche solo una piccola pralina, ancor più se fatto in casa, fa la differenza. Significa incidere sull'aspettativa dell'ospite. Cosa trovo in camera? Cosa non mi aspettavo di trovare in camera? Elementi che fanno la differenza nella memoria finale dell'ospite».

**«È UN PECCATO CHE ANCORA OGGI LA PASTICCERIA IN HOTEL SIA SOTTOVALUTATA. IO CONSIGLIO A TUTTI I GIOVANI PASTICCIERI DI FARE UN'ESPERIENZA NEL MONDO ALBERGHIERO»**

**Chef Carlo Demarco**

**IL NODO ATTREZZATURE**

Tra i costi che certamente incidono di più in un progetto di strategia food legata al mondo del dolce c'è la voce attrezzature. «L'attrezzatura adatta ti permette di fare un lavoro meglio organizzato – chiarisce Giancarlo Moranduzzo. – La ferma-lievito, per esempio, ha un costo. Certo. In realtà, però, mi dà la possibilità, insieme a un abbattoire, di preparare il mio lievitato in anticipo, abbatte, stoccarlo. Questo mi permette di organizzare la giornata in maniera totalmente diversa. Oggi, poi, con l'uscita della 4.0, la ferma-lievito funziona anche come cella. Ci sono aziende

italiane come Polin o Afinox che vanno incontro alle necessità di noi operatori anche per sopperire per esempio alla necessità di una persona in più».

**COSTI E BENEFICI**

Sul tema, in termini di costi-benefici, interviene anche Maurizio Santin. «Pensiamo per esempio alla tartellettatrice dell'azienda Pavoni. Per le colazioni in hotel io propongo per esempio di non fare più crostate intere. Con la tartellettatrice, che offre tra i vari stampi anche quello a spicchio, di diverse dimensioni, creo i miei spicchi di torta. Qual è il valore aggiunto? Non devo più togliere dal buffet la torta una volta arrivata a metà. Creando delle monoporzioni. Questo fa fare un salto di food cost impressionante. Evitando anche un operatore fisso alla sfogliatrice. Non che non la userà più. In pasticceria si sfoglierà sempre. Ma il costo di un operatore fisso impatta con costi decisamente più significativi».





## CAMBIO DI MENTALITÀ

Come vedono i giovani di oggi la pasticceria, e il F&B in generale, in hotel? «Se, da una parte, mi ritrovo spesso di fronte a giovani che non hanno un progetto – sottolinea Moranduzzo – al tempo stesso è necessario che le strutture facciano progetti sui giovani. A lungo termine, non solo stagionali. Lavorando su quella cultura sbagliata che ha messo il F&B d'hotel in un angolo. Dimenticando di comunicare a quei giovani che il trattamento migliore, a 360 gradi, lo si può trovare proprio nel mondo degli hotel».



**Giancarlo Moranduzzo, alla guida di I Dolci della Regina, punto di riferimento per la proposta di pasticceria sia esterna sia interna dell'Hotel Regina Adelaide, a Garda, e Annalisa Cattozzi Tedeschi, patrona insieme al marito dello storico hotel.**

## VALORE FORMATIVO A 360 GRADI

Tra i giovani pasticciere in carriera con alle spalle un'importante esperienza nel mondo degli hotel c'è lo Chef Carlo Demarco, oggi titolare di Tortatelier a Milano, dopo quattro anni trascorsi in qualità di pasticciere al Principe di Savoia. «Il mondo degli alberghi, a maggior ragione in una realtà come quella del Principe, ti porta a doverti relazionare con molte persone, interfacciarti con colleghi di vari reparti. Il che è un'occasione di crescita preziosa e unica nel suo genere. È un peccato che ancora oggi la pasticceria in albergo sia sottovalutata. Io consiglio a tutti i giovani pasticciere di fare un'esperienza nel mondo alberghiero: perché è un'esperienza completa, che ti costringe a interfacciarti con tutti gli outlet presenti nell'albergo e ti mette alla prova sia nel rapporto con l'ospite sia con i colleghi. Inoltre, le realtà alberghiere puntano più di altre sulla formazione del proprio personale. E questo è un altro elemento importante per un giovane pasticciere che vuole crescere».



**Maurizio Santin con Roberto Santarelli, Fondatore di AIFBM, durante il workshop organizzato in occasione dell'Hotel Management Forum 2022.**



**Carlo Demarco, un'importante esperienza alle spalle al Principe di Savoia (Dorchester Collection) oggi titolare con il collega Luca Gambetti della pasticceria Tortatelier a Milano.**



# POS VS CONTANTE UN FALSO PROBLEMA?



**IL 2023 POTREBBE FAR SEGNARE IL SORPASSO DEI PAGAMENTI DIGITALI AI DANNI DEL CONTANTE. ECCO I DATI DELL'OSSERVATORIO INNOVATIVE PAYMENTS PER CAPIRE MEGLIO UN DIBATTITO MOLTO ATTUALE**

**P**os sì, Pos no. Il dibattito sull'uso del contante è tornato a infiammare il dibattito dell'Horeca in Italia. Al netto delle boutade politiche, per capire dove volgere il timone, a maggior ragione in un mare in tempesta come quello dell'Horeca odierno, serve capire in che modo stiano evolvendo i pagamenti digitali in Italia.

Tutti, non solo quelli legati al Pos: dalle carte di credito/debito/prepagate al Mobile Payment.

Se è vero, infatti, che il contante resta ancora il preferito degli italiani nelle piccole e piccolissime transazioni, è altrettanto vero che, in termini di crescita per numero di transazioni elettroniche pro capite, gli italiani – secondo i dati della Banca Centrale Europea – sono in testa alle classifiche europee (+41% contro una media del +18%). Meglio addirittura di Germania e Grecia.

## PAGAMENTI DIGITALI IN CRESCITA RECORD

A ribadirlo è il report dell'Osservatorio Innovative Payments del Politecnico di Milano, che mostra come nel 2022 i pagamenti elettronici si aggirino intorno al 42% del totale dello speso degli italiani. Una percentuale dai tassi di crescita enormi. Basti pensa-

re che solo nel 2019 era pari al 29%.

Lo scontrino medio relativo ai pagamenti digitali è ai minimi storici. Un record, fatto segnare nel 2021, sul quale ha senza dubbio influito

**“GLI ITALIANI SONO IN TESTA ALL'EUROPA IN TERMINI DI CRESCITA PER NUMERO DI TRANSAZIONI ELETTRONICHE PRO CAPITE”**

to il cashback. Altrettanto vero è, però, che l'abbassamento dello scontrino medio è un trend stabile ormai da anni. «Lo spegnimento del Cashback – fa notare Valeria Portale, Direttrice dell'Osservatorio Innovative Payments – non ha avuto forti ripercussioni sulla crescita dei pagamenti digitali, che risulta in linea con la traiettoria post-pandemia».



### COSA SUCCEDDE IN NEGOZIO?

Pagamenti online e fisici contribuiscono in egual misura alla crescita media (22%) fatta registrare nel primo semestre 2022. Le modalità di pagamento “senza contatto” sono le preferite in negozio, pari al 69% del totale, in crescita del +49% nel primo semestre 2022 rispetto allo stesso periodo 2021, per un totale di 79 miliardi di euro. «Sono però i pagamenti tramite smartphone e wearable (es. smartwatch, ndr) a vivere la crescita maggiore: con un +139% negli ultimi 12 mesi, raggiungono un valore di 6 miliardi di euro nel solo primo semestre 2022 – segnala Ivano Asaro, Direttore Osservatorio Innovative Payments. – Di questi, quasi il 90% è basato su tecnologia contactless NFC».

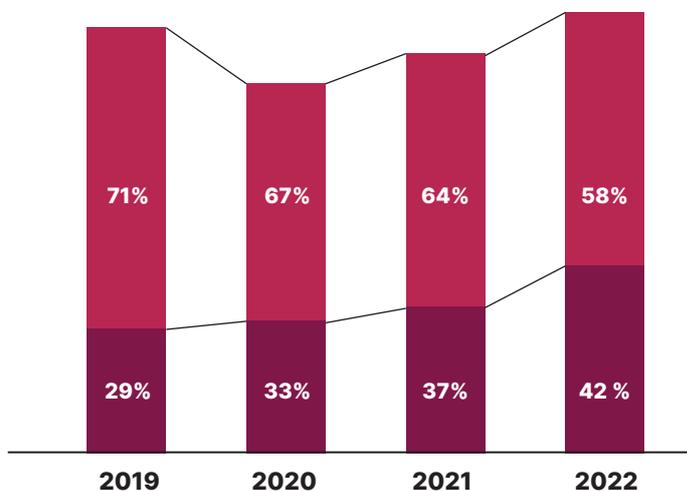
Più contenute, invece, altre modalità di pagamento come per esempio quelle legate a strumenti come Satispay, attraverso i quali si è soliti però pagare anche importi molto bassi, forti di commissioni contenute.

### NEL 2023 IL POSSIBILE SORPASSO AL CONTANTE

L’obbligo del Pos ha inciso quale fattore psicologico, al pari del cashback, nel legittimare il consumatore a girare senza contanti. «Le previsioni parlano di un 2022 che potrebbe chiudere intorno ai 400 miliardi di euro – sottolinea Matteo Risi, ricercatore dell’Osservatorio Innovative Payments. – Un risultato vicino al pareggio tra contanti e pagamenti digitali. Il 2023 potrebbe addirittura far segnare il sorpasso dei pagamenti digitale ai danni del contante».



### I CONSUMI IN ITALIA E GLI STRUMENTI DI PAGAMENTO



■ CONTANTE E ALTRI STRUMENTI  
■ CARTE DI PAGAMENTO E WALLET



**+41%**  
TRANSAZIONI ELETTRONICHE  
PRO CAPITE IN ITALIA NEL 2021



**+22%**  
PAGAMENTI DIGITALI  
I SEM. 2021 VS I SEM. 2022



**COSTI, SICUREZZA, TEMPO**

Dati che possono far meglio interpretare la strada futura lungo la quale, volenti o nolenti, sarà inevitabile incamminarsi. Spostando il dibattito, piuttosto, sull'opportunità urgente di rivedere le commissioni legate ai pagamenti digitali.

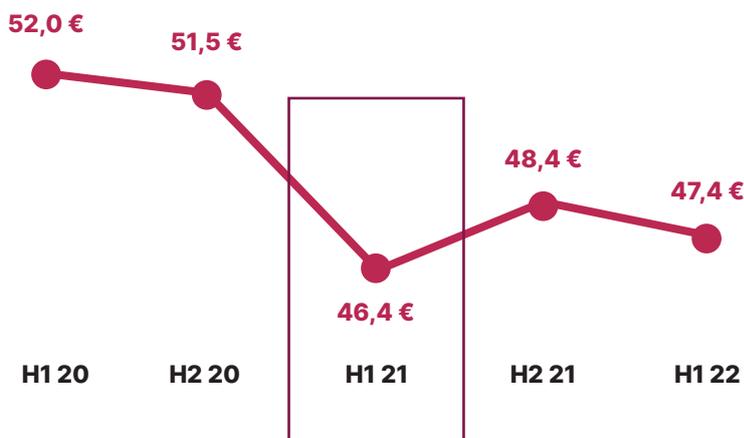
Un falso problema anche dal punto di vista dei commercianti stessi, secondo l'opinione di im-

prenditori come quelli che fanno capo a UBRI – Unione del Brand della Ristorazione Italiana, che riunisce i principali player di catena in Italia. «Sosteniamo il pagamento elettronico per motivi anzitutto economici. A fronte di un 1% di commissioni risparmiamo costi ben più alti: quelli della persona che dovrebbe fermarsi, in ogni locale, per oltre un'ora dopo la chiusura, per il conteggio del contante, far quadrare la

*cassa, effettuare il versamento in Banca, il tutto in ore notturne più costose. Oltre al problema di sicurezza e al tempo per la gestione della monete o banconote false. Altra considerazione è che il POS, velocizzando i pagamenti, permette di servire un maggior numero di clienti e quindi un più alto fatturato. Da parte di un commerciante di buon senso e che sa fare i suoi conti ci pare quindi un falso problema».*

**ANDAMENTO SCONTRINO MEDIO**

**PAGAMENTI DIGITALI**

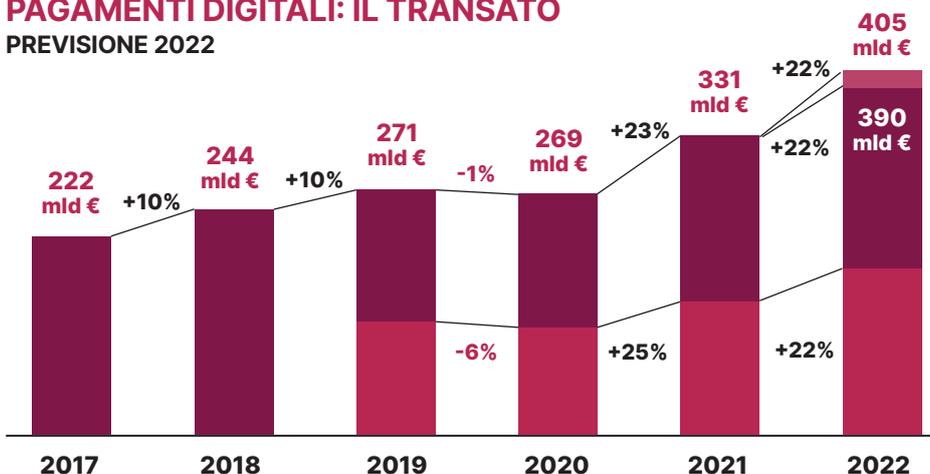


Valeria Portale,  
Direttrice dell'Osservatorio  
Innovative Payments

Fonte: stime Osservatorio Innovative Payments (Politecnico Milano)

**PAGAMENTI DIGITALI: IL TRANSATO**

**PREVISIONE 2022**



■ TOTALE  
■ PRIMO SEMESTRE



Ivano Asaro,  
Direttore dell'Osservatorio  
Innovative Payments

Fonte: stime Osservatorio Innovative Payments (Politecnico Milano)

TI CONQUISTEREMO  
CON UN SORRISO.



Zini Prodotti Alimentari S.p.A.  
Tel. +39 02 4583546 - info@pastazini.it



*Ti innamorerai al primo assaggio  
dei Dolei Sorrisi® fragoline e zenzero.*

In edizione limitata, Zini presenta la versione dessert di uno dei suoi formati di pasta ripiena più amati. A base di ricotta di pecora con l'aggiunta di fragoline intere e zenzero candito. Il risultato? Un dolce cremoso, appagante.

PASTAZINI.IT



MILANO 1956  
**ZINI**  
PASSIONE E PASTA



# CRISI DI UN PERSONALE CHE C'È MA SE NE VA

**RETRIBUZIONE E TURNI SPEZZATI. ECCO LE PRINCIPALI  
PROBLEMATICHE DELLA CRISI DEL PERSONALE.  
E ALCUNE SOLUZIONI PER CAMBIARE PASSO**





**U**na crisi dentro la crisi. Quella del personale, in particolare nell'ambito della ristorazione e dell'ospitalità, è cresciuta come figlia dei lunghi lockdown del periodo pandemico più difficile, per diventare oggi un'emergenza prioritaria. Capirne le dinamiche e interpretarne gli elementi distintivi, prima ancora delle cause, è oggi cruciale per non ritrovarsi nel 2023, alle soglie di stagionalità importanti, nella stessa situazione, se non in una peggiore, rispetto all'anno appena trascorso. Ecco perché chiavi di lettura come quelle fornite dall'analisi delle scelte del personale in fase di reclutamento nel mondo dell'Horeca realizzata da Randstad Italia sono essenziali per decifrare lo scenario attuale. E farsi un'idea di soluzioni efficaci.

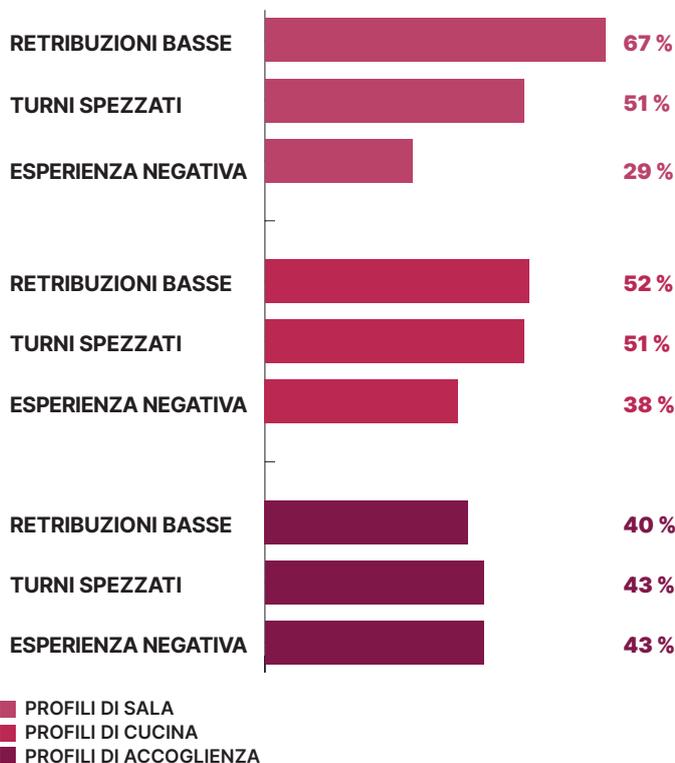
### UN PREGIUDIZIO CULTURALE

Tra i profili nell'ambito dell'hospitality più difficili da trovare, troviamo oggi quelli relativi al personale di cucina. Il dato emerso dallo studio non lascia spazio a dubbi. Il problema deriva, come sottolinea Laura Onestinghel, Speciality Manager Hospitality & Food di Randstad, da un elemento culturale. «C'è un pregiudizio di fondo, fin dal periodo di formazione dei ragazzi nelle scuole alberghiere, per il quale si pensa che la sala sia più facile e meno faticosa. Che se cuochi non ci si improvvisa, per fare il cameriere non ci sia bisogno di una specifica formazione. Ovviamente non è così. Ma il risultato è che sia più difficile optare, nell'approccio dei ragazzi alla scelta, per un profilo di cucina a beneficio invece di altri».

### IL VALORE DEL PROPRIO RUOLO

È necessario dunque lavorare per far passare fin dal primo approccio dei giovani al mondo dell'ospitalità e della ristorazione il chiaro messaggio che il profitto nasce, ancor prima che in cucina, in sala, con le strategie e l'approccio al cliente. È un tema sul quale pone l'accento Emanuele Mascherpa, Docente Universitario alla IULM, formatore ed esperto in HM Management. «È fondamentale dare al proprio staff e anche ai potenziali candidati a ricoprire uno specifico ruolo, una visione diversa del valore di ciò che si sta facendo. Un senso più ampio di quello che andranno a fare e di quanto e come ciò che faranno impatterà sul risultato finale. Per andare al di là del tema economico. Soprattutto con le nuove generazioni».

### ELEMENTI CHE IMPATTANO DI PIÙ SUL RIFIUTO DI UN'OFFERTA LAVORATIVA NELL'HORECA



### VOUCHER

**Tornano i voucher per il comparto Horeca, sale da ballo, discoteche e simili (ATECO 93.29.1). Possono ricorrere ai buoni lavoro per lavoratori occasionali del valore di € 10 lordi all'ora (€ 7,50 netti) le imprese con non più di 10 lavoratori subordinati a tempo indeterminato, ad eccezione di aziende alberghiere e strutture ricettive.**

Alzato il limite massimo da 5 a 10 mila euro di compensi erogabili in un anno alla totalità dei lavoratori impiegati da ciascun datore di lavoro. Resta fermo il limite di 5 mila euro per ciascun lavoratore.



**UN NUOVO MODO DI INVESTIRE IL PROPRIO TEMPO PROFESSIONALE**

Le due principali criticità alla base del rifiuto da parte dei candidati sono: l'elemento retributivo e, ancor più, quello relativo ai turni spezzati, con percentuali che arrivano addirittura al 67% nel caso dei profili di sala. Elementi molto più rilevanti rispetto, per esempio, ad una brand reputation negativa, che gioca un ruolo secondario. «Gli ambiti lavorativi verso i quali migrano preferibilmente i candidati provenienti dal mondo della ristorazione e dell'accoglienza – spiega Laura Onestinghel – sono quelli della Logistica e della GDO. Non lo fanno però per un mero motivo economico, bensì per una ricerca di stabilità oraria e continuità lavorativa. Sono alla ricerca, in altre parole, di turni di lavoro conciliabili con

la propria vita privata». Un cambio di paradigma da ricercarsi, sottolinea Laura Onestinghel, in un periodo precedente al Covid. «È necessario riprogrammare i giovani e il loro interesse per questo settore, anche tramite nuove formule snelle e intriganti di formazione. Da fruire anche negli orari stessi di lavoro, incentivate dall'azienda e per questo in grado di creare un legame forte con lo staff».

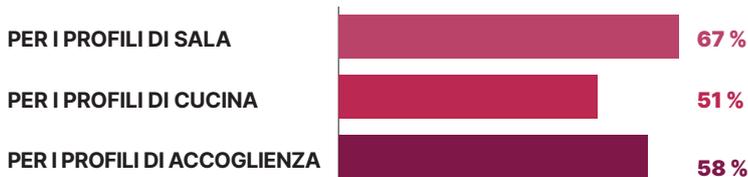
**SOLUZIONI: GUARDARE OUT OF THE BOX**

È urgente dunque pensare a soluzioni concrete. Riorganizzare le squadre per creare turni unici, rivedere le retribuzioni, anche tramite forme diverse: welfare ma anche modelli di premio che creano legame con il brand e offrono motivi di soddisfa-

ne professionale. «È necessario dare elementi incentivanti – sottolinea Paolo Solari, Corporate F&B Manager di uno dei principali player alberghieri in Italia e Vicepresidente AIFBM. – Penso a modelli come quello americano che prevedendo tornaconti sul selling, con percentuali sulla vendita. Il nostro modello con contratti blindati al Contratto Collettivo Nazionale fatica a rendere attraente un'azienda. Sarebbe auspicabile un sistema più incentivante».

E ancora: inserire rilevazioni di presenze digitali per tracciare le ore effettive di lavoro. «Piccole cose – spiega Laura Onestinghel – che però dicono tanto perché si inseriscono in un settore conosciuto ancora come poco regolato da questo punto di vista. Un esempio è il badge in azienda: lo abbiamo inserito in un annuncio. Risultato: +20% di candidature».

**LA BRAND REPUTATION IMPATTA MODERATAMENTE SUL RIFIUTO DI UN'OFFERTA LAVORATIVA NELL'HORECA**



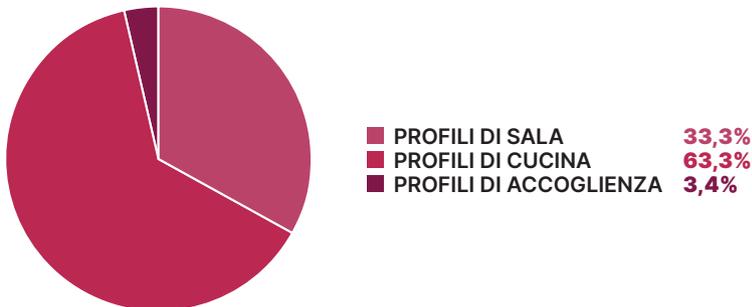


“LE PERSONE  
SI TROVANO.  
IL PROBLEMA  
È COME LE  
MANTENIAMO”

### NUOVI STRUMENTI

È necessario, inoltre, dotarsi anche di strumenti innovativi ed efficaci nella gestione e nella selezione del personale, che sfruttino le potenzialità crescenti dell'intelligenza artificiale. È il caso, per esempio, di **HorecaJob**, recentissima piattaforma che intende rivoluzionare il paradigma della ricerca del personale per il settore Horeca. «Sono necessarie soluzioni innovative che rompano il vecchio paradigma di recruitment che si basa ancora sugli stessi obsoleti strumenti dell'annuncio e del CV – spiega Claudia Ferrero, professionista con oltre 20 anni di esperienza nell'hospitality, creatrice del progetto. – 2 offerte su 5 oggi vanno a vuoto. L'intelligenza artificiale nel tempo permetterà di limare sempre di più la ricerca di personale, velocizzando e ottimizzando l'incontro tra domanda e offerta».

### I PROFILI PIÙ DIFFICILI DA RECLUTARE



Fonte: Studio Randstad Italia 2022. Reclutamento nel mondo dell'Hospitality&Food

### QUALI MANSIONI PREFERISCONO I CANDIDATI CHE RIFIUTANO PROPOSTE NELL'HORECA?



#### PERCHÉ?

- Stabilità e continuità lavorativa
- Disponibilità oraria e turni più conciliabili

Fonte: Studio Randstad Italia 2022. Reclutamento nel mondo dell'Hospitality&Food

### RECRUITMENT

#### Uno strumento innovativo

- HorecaJob è una piattaforma basata sull'AI, fruibile da ogni device, smartphone in primis.
- Attraverso l'uso di chatbot dinamico, valuta hard skills e soft skills del candidato
- Realizza dunque un prescrining che il datore di lavoro riceve in tempo reale



© HorecaJob è stato ideato da Claudia Ferrero, Tiziana Greco, Roberto Bernazzani e Andrea D'amico.

# IL FOOD AND BEVERAGE CHE VERRÀ

 Tempo di lettura: 4 minuti

DAL REDUCETARIANESIMO ALLO YUZU.  
MARCELLO FORTI TRATTEGGIA I TREND F&B 2023

#trend f&b #2023



**C**apire verso quale direzione stia evolvendo il mercato del F&B significa anche intuire quali ingredienti stiano scalando le preferenze di chef e clienti, e quali abitudini di consumo si stiano imponendo.

Marcello Forti, fondatore di Fedegroup, imprenditore ormai di lunga data nel mondo della ristorazione e creatore negli anni di nuovi format, tratteggia un quadro dei principali trend 2023: dal reducetarianesimo al caffè spalmabile, fino a ingredienti esotici come lo yuzu.

«Non si può parlare di trend della ristorazione senza partire da quella che è stata l'influenza della pandemia. Quello che è accaduto in questi anni condizionerà il futuro in maniera categorica. Pensiamo semplicemente al delivery: oggi è impensabile concepire un ristorante che non faccia delivery».



## DA FAST FOOD A FAST GOURMET

Una prima trasformazione a cui stiamo assistendo è quella del passaggio dal concetto di fast food a quello di fast gourmet. Lo si nota nelle scelte dei grandi chef ma anche nel modo in cui si sta ridefinendo l'identità stessa del fast food. «Abbiamo assistito in questi anni a una doppia tendenza: da una parte i fast food hanno puntato su prodotti più alti, alzando l'asticella verso un'idea gourmet. Dall'altra gli stellati, in senso opposto, hanno cercato nuove soluzioni per far fronte ai periodi di lockdown. Tanti posti chiusi nel periodo pandemico hanno dovuto sviluppare nuove modalità per poter deliverare il loro prodotto. La soluzione intrapresa dagli stellati è stata quella di semplificare i propri prodotti, sviluppando seconde linee più pop, di qualità ma più semplici».



### USER EXPERIENCE

L'accesso semplice e rapido all'offerta F&B. Parliamo in altre parole di user experience. Una modalità alla quale la ristorazione sta guardando con attenzione, con alcuni esempi interessanti. «Oggi deve essere tutto rapido e allineato con ciò che ci serve. Un grosso provider di pollo ha trovato un modo per deliverare il proprio prodotto a un target per lui essenziale, i gamers – troppo immersi nel gioco per approcciare una prenotazione classica – attraverso una combinazione di tasti che li connettesse in pochi secondi al loro delivery».



### REDUCETARIANESIMO

Si riconferma tra i trend 2023. Filosofia che fa del "meno carne ma di maggior qualità" il proprio credo, con maggior spazio dato alle proteine vegetali. Termine coniato nel 2015 da Brian Kateman, allora ricercatore alla Columbia University. «Lo trovo oggi un modo corretto di vivere sia dal punto di vista del consumo delle risorse del nostro pianeta sia dal punto di vista nutrizionale». Si lega, in altre parole, al concetto di healthy food. «Quello che sarà a breve – rimarca Forti – un percorso obbligatorio per il F&B fuoricasa».

### CAFFÈ ARABICA

«Il caffè viene mal interpretato da noi italiani che consideriamo l'Arabica di serie A e Robusta di serie B. Il cambiamento climatico in atto detterà anche un cambio di paradigma: dalla varietà più delicata e oggi considerata prediletta l'Arabica, alla più resistente e ricca di caffeina varietà Robusta, che in futuro sarà sempre più competitiva sul mercato».

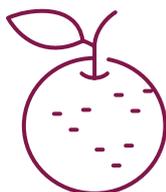


### CAFFÈ SPALMABILE

«In Italia siamo tutti caffeinomani e anche cioccolatomani. Pensiamo che durante la pandemia le vendite di cioccolato sono schizzate alle stelle. Il caffè spalmabile è una via di mezzo: una crema di cioccolato che contiene anche il caffè, dando così un doppio booster. Un prodotto anche divertente in alternativa ai vari spalmabili».

### YUZU

Molto diffuso nelle cucine asiatiche, è arrivato in Italia da qualche anno e, se pur ancora di nicchia, sta vivendo una stagione particolarmente felice. A vederlo sembra un lime. Dal nome però molto più evocativo. «Dopotutto – sottolinea Forti – il food è un po' come la moda. E anche il nome "sexy" aiuta». Antiossidante e ricco di vitamina C, sta entrando in numerose ricette.



### SLOW BREAKFAST

Tra i cambiamenti che la pandemia ha portato con sé c'è anche una diversa percezione del mondo di fare colazione. «Sempre più momenti breakfast curati a cui dedichiamo tempo e maggiore attenzione. In altre parole: la colazione indimenticabile ogni giorno». All'insegna del no sugar.



# SPRECARRE MENO SI PUÒ

LO SPRECO ALIMENTARE RESTA UNO DEGLI ELEMENTI PIÙ CRITICI PER L'HORECA. ECCO UNA SOLUZIONE CONCRETA, APPETIBILE ANCHE PER GLI HOTEL



**1.2** trilioni. È il valore stimato dello spreco alimentare nel mondo da associazioni come WWF, FAO o UNICEF, che ricordano come il 30% della terra coltivata è utilizzato per produrre cibo che non verrà mai consumato. In Italia, tra 2019 e 2021, il 6,3% della popolazione ha avuto problemi di accesso al cibo. Un problema che da solo è responsabile del 10% delle emissioni di gas serra a livello globale. Recuperando anche solo un quarto dello spreco alimentare a livello globale, si potrebbero sfamare gli oltre 800 milioni di persone che ogni giorno non hanno invece accesso al cibo.

## IL MONDO ALBERGHIERO NON FA ECCEZIONE

Secondo i dati di The Sustainable Restaurant Association, gli hotel producono in media 1 kg di rifiuti ogni notte per cliente, di cui l'80% è costituito da spreco alimentare. Più di 12 mln di tonnellate di cibo ancora fresco vengono sprecate ogni anno in Europa nel settore Hospitality. Un dato che incide a livello socio-ambientale, ma anche economico. Nel mondo lo spreco alimentare vale oltre 100 mld nel solo settore hotellerie. The Sustainable Restaurant Association ha stimato che un'attenzione maggiore allo spreco alimen-

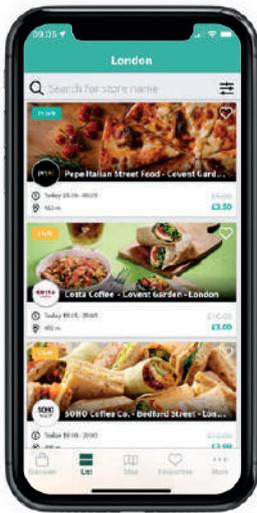
tare può ridurre i costi del 20%. Esistono strategie specifiche nella lotta allo spreco alimentare, come quella avanzata da uno studio finlandese che ha dimostrato come ridurre di 3 cm la dimensione dei piatti riduca il food waste del 20%. L'obiettivo di rendere i consumatori più consapevoli resta, però, il dato prioritario.

## COMPENSATION STRATEGY

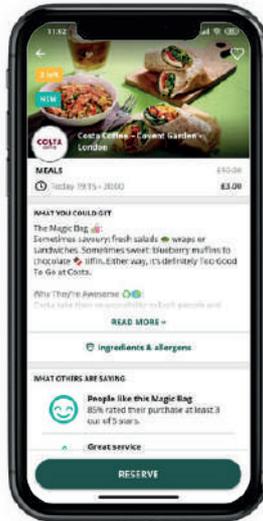
Tra le soluzioni basate sull'ottica della "compensation" per il cliente c'è Too Good To Go, che mette in contatto i punti vendita - hotel inclusi - che hanno cibo e prodotti alimentari inven-



## COME FUNZIONA TOO GOOD TO GO



L'utente cerca l'Hotel e con pochi click prenota ed acquista la sua magic box



Si reca presso l'Hotel per ritirare la magic box nell'orario di ritiro prestabilito



Dopo aver mostrato la sua ricevuta di acquisto, l'utente ritira la magic box

duti – altrimenti sprecati – con i consumatori, offrendoli a prezzi scontati. «Too Good To Go collabora già con diverse strutture alberghiere – spiega Francesco Mezzetti, Business Developer. – In un anno abbiamo salvato circa 30.000 pasti su 188 strutture. L'utente cerca l'hotel sull'app e in pochi click acquista la Magic Box a sorpresa. Si reca in hotel all'orario stabilito e ritira il cibo. Il contenuto a sorpresa al tempo stesso istruisce il cliente e snellisce il compito della cucina». Il meccanismo, inoltre, porta il consumatore a entrare nelle strutture e conoscerne la proposta F&B. Un elemento che, in particolare per gli hotel, non è da sottovalutare.

### UN USO CORRETTO E CONSAPEVOLE

Attenzione però a comporre una magic box a sorpresa dignitosa. «Nell'ambito dell'Horeca – spiega Lucia Tomelleri, tra gli utenti della primissima ora di Too Good To Go, con una media di almeno una box al giorno – ci sono ampi margini di miglioramento. Il rischio è, come mi è capitato, che si abbia la sensazione di prendere gli avanzi del tavolo o che le strutture vogliano solo farsi pubblicità e poi scompaiono. Come utenti, ci interessa che la struttura abbia capito il senso autentico di Too Good To Go». Una necessità chiara di continuità nella presenza sulla piattaforma e di onestà nelle porzioni.



**80%**  
DEI RIFIUTI IN HOTEL  
È CIBO SPRECATO



**100 MLD**  
VALORE SPRECO ALIMENTARE  
SETTORE HOTELLERIE GLOBALE

## GLI ELEMENTI DELLA MAGIC BOX?

- Prodotti della colazione preconfezionati
- Ingredienti avanzati dalle cucine
- Prodotti dei mini bar in fase di scadenza
- Prodotti del Buffet



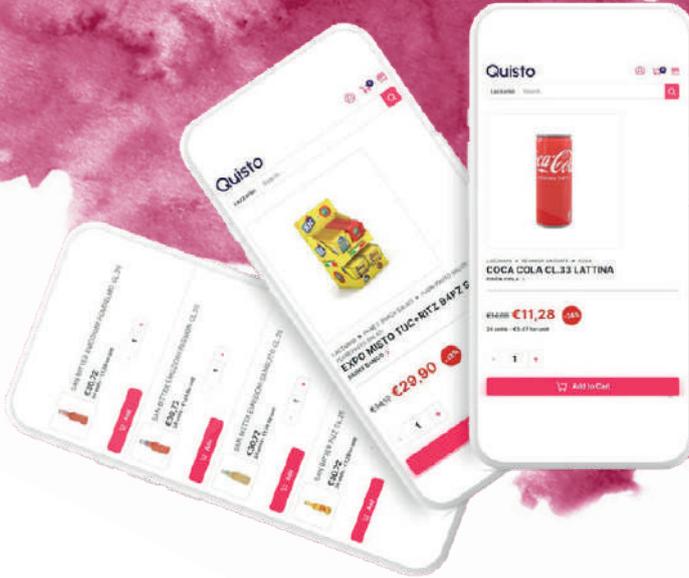
**20%**  
RIDUZIONE COSTI STIMATA  
A FRONTE DI UNA MAGGIORE  
ATTENZIONE ALLO SPRECO



# DIGITALIZZARE LA **DISTRIBUZIONE**

QUISTO È L'INNOVATIVA PIATTAFORMA DIGITALE CHE UNISCE IN UN UNICO LUOGO VIRTUALE GROSSISTI E RIVENDITORI. PER OFFRIRE LORO NUOVI STRUMENTI GRAMMATICALI DIGITALI. NE ABBIAMO PARLATO CON IL SUO CO-FOUNDER, STEFANO RAFFAGLIO





**P**ensate al mondo della distribuzione Horeca. Associate a questa immagine quella di un'innovativa piattaforma digitale, un vero e proprio market place che mette insieme domanda e offerta. Specificatamente pensato per il settore del food & beverage.

È l'ultima recentissima novità che va sotto il nome di Quisto, firmata da Stefano Raffaglio, Direttore generale di Dolcitalia e consulente di Fiere di Parma. Un progetto pensato per portare il mondo della distribuzione italiana dentro il futuro. Digitalizzando, semplificando e – termine dei tre più caro ai suoi fondatori – efficientando a beneficio dei professionisti stessi del settore, non a loro discapito.

### DA GROSSISTI A BRAND AMBASSADOR

«Quisto è una piattaforma digitale dove il grossista vende e l'esercente acquista – spiega Raffaglio. – Un market place studiato per i distributori e i suoi collaboratori. L'obiettivo non è quello di sostituirsi allo

staff del mondo dei grossisti. Ma di andare a migliorare la loro qualità di vita professionale. Oggi un agente di commercio è impegnato primariamente a raccogliere ordini e sistemare le fatture; e deve farlo nella finestra di lavoro che coincide con quella operativa del punto vendita. Finestre strette e affollate dall'andirivieni di numerosi agenti di commercio. Si finisce per non avere tempo per raccontare davvero i propri prodotti e le nuove referenze».

L'obiettivo è dunque quello di facilitare la preziosa trasformazione dell'agente da raccoglitore di ordini ad autentico brand ambassador.

### IL CARRELLO ONLINE: PIÙ REFERENZE E UN VALORE MEDIO PIÙ ALTO

«I dati raccolti in questi mesi sulla piattaforma ci dicono che il 30% degli ordini avviene dalle 7 di sera alle 7 di mattina e nel weekend. Ci dicono che il carrello ruota il 25% in più. Che il valore del carrello medio aumenta del 26% dall'offline all'online. Perché



**1500**  
ORDINI IN PIATTAFORMA



**2500**  
UTENTI REGISTRATI



**+26%**  
VALORE ACQUISTI  
ONLINE VS OFFLINE



**+25%**  
ROTAZIONE PRODOTTI



i clienti hanno tempo di vedere i nuovi prodotti, i grossisti hanno il modo di presentarli. La piattaforma svolge una funzione di time saver. Per lasciare il tempo all'incontro reale tra esercenti e distributori».

1500 gli ordini evasi a oggi in piattaforma, dopo circa un anno dal lancio e a soli due mesi dall'apertura a tutto il mondo dei distributori nazionali. Per il momento solo del mondo del confectionary. L'idea è però già quella di guardare al mondo europeo con i suoi 5 milioni di punti vendita.

### UN MARKET PLACE CHIUSO

La caratteristica essenziale è proprio quella di essere un market place chiuso. «La piattaforma non va a sostituire nemmeno uno degli intermediari. Quello che stiamo cercando di fare è agire su una categoria che ha necessità di strumenti grammaticali digitali che al momento non ha. Cerchiamo di fare ordine in un mondo di bigliettini e post it attaccati sulle cappe».

Non è un caso che Quisto nasca all'interno del mondo distributivo, creato con il suo linguaggio, le sue reti, logiche e necessità. Il progetto nasce infatti dalla collaborazione tra Stefano Raffaglio, Enrico Pandian e Pietro Binismaghi, che oggi detiene il 50% del timone di Quisto. Un progetto che in Italia è più unico che raro. «In Europa ci sono esempi come Choco, Orderlion, Rekki e alcuni di loro sono addirittura unicorni» sottolinea Raffaglio.

**“LA DIGITALIZZAZIONE È UN PROCESSO CHE NON PUOI ARRESTARE. È PERVASIVA”**  
**Stefano Raffaglio**

### COME FUNZIONA E QUALI VANTAGGI?

Quisto è un agente digitale a tutti gli effetti, con una percentuale di guadagno variabile in funzione della tipologia di attività e della modalità di onboarding del cliente (portato dal grossista o da Quisto). Inoltre Quisto digitalizza l'offerta commerciale del distributore personalizzandola e arricchendola con attività on e off line, promozioni sul sell out e category management, per aumentare costantemente la platea a beneficio di distributori ed esercenti. A cui si aggiunge il cosiddetto network effect: l'esercente trova su un'unica piattaforma tutto quello che gli serve. Entra al seguito di un distributore per una categoria merceologica e finisce per acquistare anche altri prodotti.

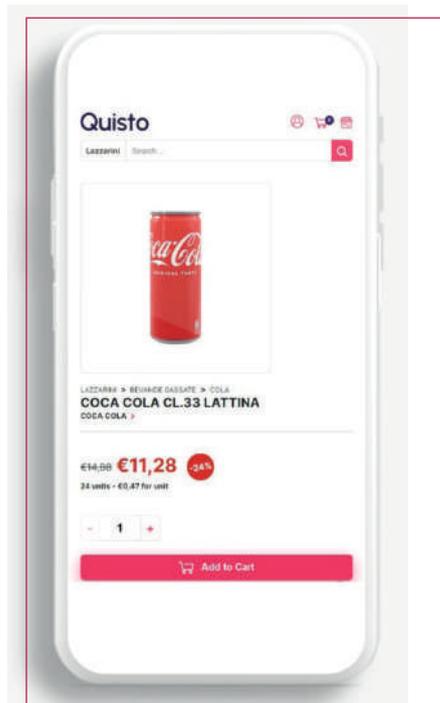
«Una volta portati i clienti sulla

piattaforma, noi andiamo a digitalizzare l'intera offerta merceologica del singolo distributore con risorse dedicate. Ottimizzando il suo rapporto digitale con il cliente. E attraverso un codice specifico assegnato al cliente garantiamo anche il tradizionale legame tra il cliente e il suo distributore di fiducia. Quel codice fa in modo infatti che veda solo il proprio distributore».

### EFFICIENTAMENTO DIGITALE

La piattaforma permette inoltre di tracciare la storia d'acquisto. Con informazioni sui food cost per categoria e periodo. Al servizio dell'esercente e dell'agente distributivo. Andando così a ottimizzare il magazzino, attivando promozioni e sconti mirate, incentivando la rotazione degli assortimenti e l'introduzione di nuovi prodotti.

### ● QUISTO



**Una moderna piattaforma digitale dove il grossista vende e l'esercente acquista. Pensata non per sostituirsi al distributore ma per snellire alcune operazioni specifiche. Lasciando maggiore spazio e tempo all'incontro autentico tra agenti e rivenditori.**



# FA BENE ANCHE A CHI NON LA BEVE.



Le cellule del nostro corpo per stare bene necessitano di vivere in un **ambiente extracellulare alcalino** che le nutre, le ossigena ed elimina le tossine. Così rimangono più a lungo giovani e vitali, e noi con loro.

*Idratati ogni giorno con Acqua Minerale Maniva pH8.*



SCOPRI DI PIÙ SU  
MANIVA SMILE-BOX

Acqua Minerale Alcalina  
**MANIVA**

# IMPATTO ZERO ENTRO IL 2026

 Tempo di lettura: 4 minuti

ACQUA S.BERNARDO PRESENTA LA SUA **VISIONE DEL FUTURO.**  
AL FIANCO DI SLOW FOOD ITALIA

#ecosostenibilità #futuro #acqua



**C**i sono percorsi che una volta intrecciatisi è difficile separare. In particolare se, lungo questi percorsi, si incontrano temi oggi sempre più cruciali non solo per il mondo del food & beverage ma per l'intera sostenibilità economica e sociale del nostro pianeta. Cura per il territorio, protezione della biodiversità, rispetto per l'ambiente. Sono valori di cui sentiamo parlare via via più spesso, ma non ancora abbastanza.

A dare un esempio concreto di sguardo virtuoso nei confronti di una crescita più sostenibile è Acqua S. Bernardo che, al fianco di Slow Food Italia – con la quale condivide spirito e valori – ha presentato la sua visione sul futuro da qui al 2026, anno in cui si celebrerà il centenario dell'azienda e, cosa ancora più importante, il raggiungimento dell'impatto zero.



## ROAD MAP ECOSOSTENIBILE

Una rigenerazione che prima ancora che imprenditoriale e produttiva è culturale. E diventa un impegno fermo per l'ecosostenibilità verso le generazioni future che lo richiedono a gran voce. Una road map che si aggiunge alle azioni già intraprese da S. Bernardo come l'utilizzo di packaging sostenibili o l'uso attento della risorsa idrica. Nuove azioni in linea con l'approccio "agroforestry": la realizzazione di un bosco di città con piantumazione di alberi in un contesto di periferia metropolitana, la tutela di aree di prato stabile, la riqualificazione di un'area boschiva incolta e inefficiente. «La decisa volontà nel realizzarlo nasce dall'esigenza di tutela della biodiversità e del territorio – spiega l'azienda del **Gruppo Montecristo** – e dall'urgenza sempre più viva di compensare le emissioni di CO2 attraverso pratiche sane

**“IL 2026 È L'ANNO DEL CENTENARIO DELL'AZIENDA E, COSA PIÙ IMPORTANTE, DEL RAGGIUNGIMENTO DELL'IMPATTO ZERO”**

e coscienziose e che pongano al centro il ruolo imprescindibile della natura nell'equilibrio di ogni ecosistema».

## AL FIANCO DI SLOW FOOD

«La nostra azienda sta compiendo un importante percorso di valorizzazione della biodiversità nostra e dei nostri territori – spiega Antonio Biella, direttore generale di Acqua S. Bernardo. – Siamo al fianco

di Slow Food perché condividiamo la medesima cultura e nutriamo la medesima visione sulle sfide del futuro. S. Bernardo mette quotidianamente in atto scelte di sostenibilità e ha investito anni fa in energie rinnovabili. Si impegna nella promozione di packaging rispettosi dell'ambiente come alluminio, plastica riciclata e soprattutto vetro a rendere, sino al sostegno di iniziative che sostengono la biodiversità».



Antonio Biella, direttore generale di Acqua S. Bernardo, a sinistra, con Carlo Petrini, fondatore di Slow Food



Conosciuta fin dal 1926, Acqua S. Bernardo è italiana al 100% e fa parte, dal 2015, del Gruppo Montecristo, gruppo nato dall'unione di due famiglie, Biella e Colombo, da generazioni impegnate nel settore delle acque minerali e del beverage.



# NETWORKING

ASSOCIAZIONE  
ITALIANA  
**FOOD &**  
BEVERAGE  
MANAGER

ASSOCIAZIONE  
**CHEF**  
D'HOTEL



Unione Brand  
Ristorazione Italiana  
Better organized.





PROFILI |  
GIUSEPPE DI IORIO 36/

**Un palcoscenico d'eccezione**  
di Lorena Tedesco

#chef #hotel #ACDH

Tempo di lettura: 5 minuti

AIFBM |  
HOSPITALITY  
MANAGEMENT FORUM 42/

**Ready for Future**

#relazioni #business #formazione

Tempo di lettura: 5 minuti

AIFBM | HMF AWARDS 46/

**Matteo Cappelli premiato**  
**Best F&B Manager 2022**

#award #f&b #HMF

Tempo di lettura: 4 minuti

UBRI | FOOD RETAIL  
MARKET REPORT 48/

**Periferie al centro**

#retail #f&b #milano

Tempo di lettura: 5 minuti

di **Lorena Tedesco**

#chef #hotel #ACDH

 Tempo di lettura: 5 minuti



# UN PALCOSCENICO D'ECCEZIONE

**PIATTI GOURMET FRUTTO DELLA FUSIONE FRA  
TRADIZIONE E INNOVAZIONE E DI UNA FILOSOFIA  
ROMANTICA CHE SPOSA L'ESCLUSIVITÀ**



Executive Chef **Giuseppe Di Iorio**



ASSOCIAZIONE  
**CHEF**  
D'HOTEL

**N**ato a Roma ma di origini calabresi, Giuseppe Di Iorio è attivo in cucina da ben 35 anni, cavalcando una passione che gli è stata trasmessa dalla madre quando era ancora un bambino. Dopo una prima esperienza al ristorante Margutta di Roma, ha iniziato a lavorare nel circuito dell'hospitality presso i più rinomati ristoranti d'hotel di Londra e della capitale. Attualmente lavora presso l'esclusivo hotel 5 stelle lusso Palazzo Manfredi, una villa seicentesca, posta nel cuore della Roma imperiale, che vanta un'eccezionale vista sul Colosseo. All'ultimo piano dell'hotel si trova il ristorante stellato Michelin Terrazza Aroma, dove gli ospiti possono gustare le proposte culinarie dello chef, una cucina di altissimo livello molto legata al territorio e a materie prime di qualità, accompagnata da un'ampia e pregiata selezione di etichette vitivinicole. Con i suoi 30 coperti, il ristorante è aperto la sera 7 giorni su 7 e a pranzo da mercoledì a domenica.

### STORIA E CHARME

«Lavoro qui da aprile 2010, data di inaugurazione della nuova struttura, oggetto del restyling dell'originario Hotel dei Gladiatori, così chiamato in quanto l'edificio sorge proprio sopra i resti del Ludus Magnus, la palestra dove si allenavano i gladiatori prima di combattere nell'anfiteatro. All'interno dell'hotel è stato creato un ristorante gourmet, l'Aroma Restaurant, dove oggi a 13 anni di distanza posso dire che siamo riusciti a raggiungere molti degli obiettivi che ci eravamo prefissi e ne siamo tutti orgogliosi».

### UNA FIGURA CHIAVE

«La figura dello chef è molto cambiata rispetto al passato: se prima restava sempre dietro le quinte, oggi è diventata una figura chiave, che tiene i rapporti con i clienti e con i forn-

tori, con i quali instaura veri rapporti di stima e di fiducia. Occorre anche stabilire un buon rapporto con la propria brigata, con cui deve esserci un confronto continuo, anche perché, stando aperti 7 giorni su 7, io non posso sempre tenere tutto sotto controllo. Il ruolo dello chef, inoltre, è molto più manageriale, deve saper gestire gli acquisti e la dispensa, cercando di evitare il più possibile gli sprechi, tant'è vero che oggi l'attrezzo maggiormente utilizzato in cucina è la bilancia. In più, a causa della guerra, nonostante quest'anno sia andato molto bene, superando addirittura i livelli pre-pandemici, ci siamo ritrovati ad affrontare nuove difficoltà: trovandoci in una villa antica non abbiamo il gas per il rispetto delle norme, ma abbiamo tutto a induzione, per cui nella nostra cucina, aperta 7 giorni su 7, dalle 6 di mattina fino a mezzanotte e mezza, i consumi sono altissimi».



## CULTURA ENOGASTRONOMICA

«Per quanto riguarda i trend attuali, io sono contrario ad andare verso una globalizzazione. Credo di essere ancora un “romantico” per quanto riguarda la cucina, perché non mi piace il fatto che chi viene a mangiare da me possa trovare lo stesso piatto anche in un'altra città o in un altro Paese del mondo. In Italia abbiamo veramente tanti prodotti di eccellenza, che arrivano sia dalla terra sia dal mare, e possiamo sbizzarrirci in mille modi. Per quanto riguarda gli ingredienti che prediligo, per me olio extra vergine di oliva, pomodori pachino e basilico non possono assolutamente mancare in cucina. Il mio piatto preferito è sicuramente la pasta, ma amo molto anche i ravioli, che propongo in mille modi, addirittura con la panzanella. Durante la pandemia, quando non c'erano turisti ma si lavorava soltanto con una clientela italiana, ho deciso di dedicarmi ai grandi classici della cucina italiana, un po' rivisitati da me. Così ho creato una “carbonara shakerata” che viene servita in maniera molto scenografica, tanto che una cliente ha fatto un video che è diventato virale. Penso che noi chef siamo il terminale di una meravigliosa filiera e cerchiamo di valorizzarla, presentarla e gustarla al massimo, mettendo in tavolo la cultura e il territorio che rappresentano ogni regione del nostro Paese».

## INNOVAZIONE FA RIMA CON TRADIZIONE

«Oggi in cucina bisogna avere tanta educazione enogastronomica, perché lavorando sul fresco non tutti i giorni il prodotto è lo stesso ed è quindi necessario aprire il nostro orizzonte per quanto riguarda l'offerta al cliente. Io non voglio essere legato agli schemi e non credo nei vecchi menu con decine di portate, oggi non più proponibili

dato il rialzo dei costi. Così porto nel mio ristorante ciò che trovo al mercato o dal mare e cerco di valorizzarlo al massimo con una cultura, una tecnica che non è molto diversa rispetto a quella di 50 anni fa, perché non c'è mai innovazione senza la tradizione, anche se le nuove attrezzature oggi ci avvantaggiano molto, ad esempio con le cotture a bassa temperatura. In questo modo ogni chef può esprimersi al massimo delle sue potenzialità».

## LA RICETTA

BY CHEF GIUSEPPE DI IORIO

### BACCALÀ CON CREMA DI CECI, CIPOLLE DI TROPEA E ARIA ALLA CACCIATORE



**Dopo aver cotto i ceci in abbondante acqua con carote, sedano e cipolla, frullare fino a ottenere una vellutata.**

**Scottare il baccalà in padella e terminare la cottura in forno.**

**Tagliare le cipolle a fette, cuocerle in olio di semi e mezzo bicchiere di aceto bianco tenendole al dente.**

**Per l'aria, tostare alici e aglio insieme, sfumare con vino bianco e aceto, aggiungere acqua e lecitina e lasciarlo in infusione.**

**Terminare la preparazione montando il composto con un frullatore ad immersione.**

#### Abbinamento:

**Un calice di Troy Chardonnay (Cantina Tramin)**

# WELCOME TO THE *New Era*

6 - 9  
FEBBRAIO  
2023

graphics the-studio.it | ph Deep Blue Studio | location Du Lac et Du Parc Grand Resort - Riva del Garda



RIVA DEL GARDA

📷 f in 📺 #HOSPITALITYRIVA [hospitalityriva.it](https://www.hospitalityriva.it)



# OLIO DI QUALITÀ AL SERVIZIO DELL'HORECA

UNA SOLIDA EXPERTISE PER I PROPRI CLIENTI,  
UN TEAM DI BLENDMASTER E UNA SPICCATATA ATTENZIONE  
A SOSTENIBILITÀ E RICERCA. PER COLTIVARE L'ECCELLENZA  
DELL'OLIO ANCHE NELL'HORECA



Tempo di lettura: 2 minuti

#olio  
#horeca  
#eccellenza



## GAMMA HORECA

Forte di oltre 210 anni di storia, Oleificio Zucchi è in grado di proporre agli operatori dell'away from home una selezione di prodotti completa e di qualità. Dalla linea di oli extra vergine d'oliva composta dai blend italiani, biologici e comunitari fino alla linea degli oli da seme. A completamento della gamma, una linea di condimenti che comprende gli oli extra vergine d'oliva aromatizzati e una linea di aceti. Da sempre attento alla sostenibilità, Oleificio Zucchi offre diversi formati e packaging a ridotto impatto ambientale realizzati con materiali da riciclo, che uniscono il tema green alla praticità del lavoro quotidiano.

## EXPERTISE E CULTURA DELL'OLIO

Oleificio Zucchi si fonda su una solida expertise garantita anche

dai blendmaster dell'azienda, responsabili della selezione dei migliori oli extra vergine d'oliva da cultivar differenti e della creazione di profili di gusto sempre nuovi e interessanti utili a valorizzare la creatività degli chef. Il team di ricerca e sviluppo lavora in modo costante per mantenere elevate le performance degli oli destinati alle diverse preparazioni, valorizzandone le caratteristiche.

L'eccellenza nella qualità, il rispetto per il lavoro e per l'ambiente, e l'impegno nella diffusione della cultura dell'olio sono i valori fondanti di Oleificio Zucchi che continuano a guidarne le scelte, portandola ad essere la prima azienda ad aver adottato il disciplinare con la Certificazione di Sostenibilità di CSQA per la filiera dell'Olio Extra-vergine di Oliva con cui si impegna a rispettare più di 150 requisiti a garanzia di qualità, sostenibilità e provenienza del prodotto lungo tutta la catena del valore.

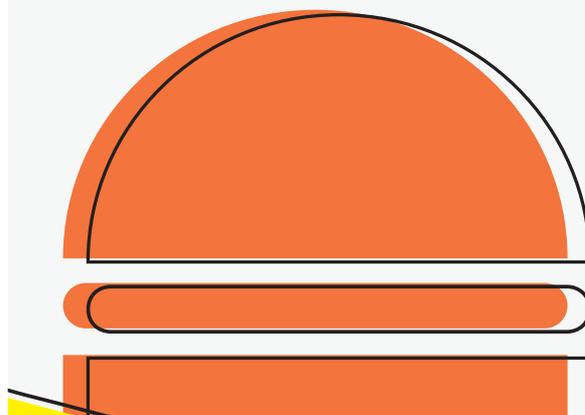
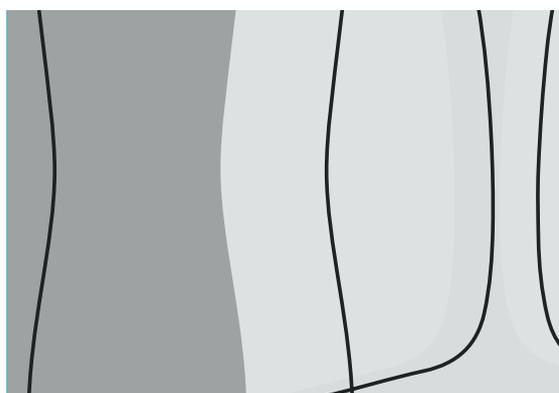
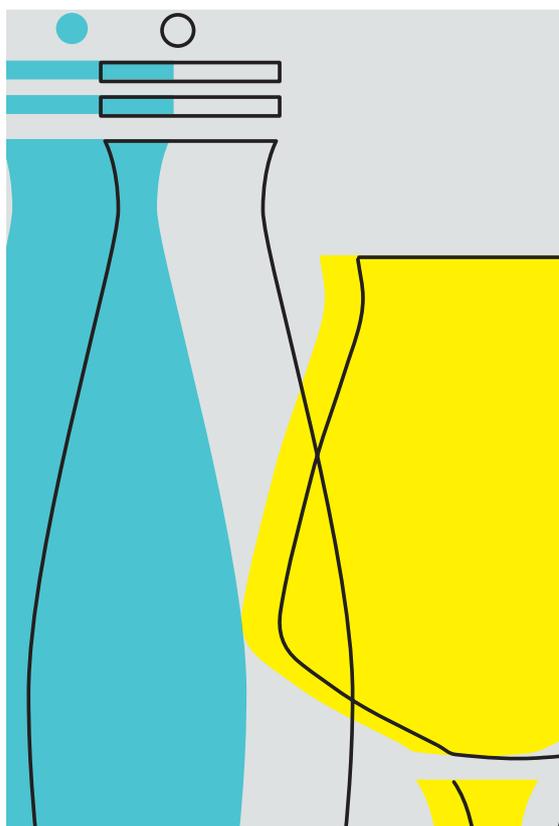
**U**n profondo legame di reciproca collaborazione. È quello costruito e consolidato nel corso degli anni tra Oleificio Zucchi, azienda d'eccellenza e avanguardia nel settore dell'olio di qualità, e il settore Horeca. Un legame testimoniato dall'ampia offerta dedicata dall'azienda cremonese al canale Horeca. «Una gamma completa – sottolineano dall'azienda – cresciuta proprio grazie al legame di reciproca collaborazione con i professionisti del settore, rispondendo alle loro specifiche esigenze in maniera flessibile e proattiva».

# BEE R & FOOD ATTRACTION

RIMINI  
EXPO CENTRE  
19 · 22 FEBBRAIO 2023

[beerandfoodattraction.it](http://beerandfoodattraction.it)

## THE EATING OUT EXPERIENCE SHOW



organizzato da:



in collaborazione con:



con il patrocinio di:



in contemporanea con:



# READY FOR FUTURE

**GRANDE SUCCESSO PER L'HOSPITALITY MANAGEMENT FORUM 2022. TRA MASTERCLASS E INCONTRI B2B, SI È PARLATO DI SOLUZIONI PER AFFRONTARE IL FUTURO**

#relazioni #business #formazione



 Tempo di lettura: 5 minuti



**150**

**F&B MANAGER,  
DIRETTORI D'ALBERGO, CHEF,  
MAÎTRE, BAR MANAGER  
E ALTRE FIGURE PROFESSIONALI  
DEL MONDO DELL'OSPITALITÀ  
ITALIANA**



**25**

**AZIENDE SPONSOR**



**10**

**ANNI DI STORIA**

**O**ltre 150 tra F&B Manager, Direttori d'albergo, Chef, Maître, Bar Manager e svariate altre figure professionali del mondo dell'ospitalità italiana si sono

incontrate a Milano nell'ambito di HMF – Hospitality Management Forum. L'edizione 2022 ha festeggiato i 10 anni del meeting annuale di settore organizzato da AIFBM, alle so-

glie di un post Covid e di una situazione geopolitica che ha tratteggiato nuove sfide e imposto nuove esigenze. Un new normal che è sì è fatto never normal.



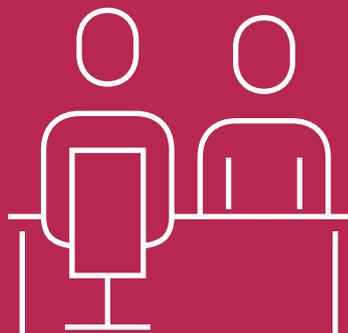
## UNA RETE PROFESSIONALE

Al centro del dibattito e delle masterclass che hanno caratterizzato l'edizione 2022 di HMF sono state proprio le soluzioni e gli strumenti a disposizione dei Manager dell'ospitalità e dell'Horeca italiani. Un'occasione preziosa ha permesso di creare relazioni professionali, scoprire nuovi prodotti, interfacciandosi in maniera diretta ed esclusiva – anche tramite **incontri B2B one-to-one** dedicati – con le soluzioni proposte dalla migliore industry del comparto alberghiero e ristorativo in Italia, grazie alla presenza di 25 aziende d'eccellenza nel comparto del fuori casa italiano, sponsor dell'evento.



## SPEED DATE UNA RETE DI RELAZIONI

Speciali occasioni di incontro one-to-one della durata di 10 minuti tra i professionisti dell'ospitalità e le aziende, gli speed date hanno creato diversi presupposti per future collaborazioni. Al termine di ogni incontro, una campanella segnalava il cambio delle "coppie" e l'inizio di un nuovo "match".





**MASTERCLASS,  
TEMI E PROTAGONISTI**

Nel corso della tre giorni, momenti di relazione e incontro diretto tra i professionisti di settore si sono alternati a masterclass su temi di settore. Tra i protagonisti, i membri del

**nuovo direttivo AIFBM**; e nomi come Cindy Heo, Associate Professor of Revenue Management all'EHL Hospitality Business School, Luca Cerati, Europe Procurement Director Costa Crociere Group, che ha spiegato ad aziende e colleghi le opportunità di partnership nel mondo della crocieristica, Clara Trama, Presidente Associazione Italiana Wedding Planner, Mario Carbone, Responsabile Osservatorio AIFBM, Sarah Abdel Masih, Presidente di ADA Lombardia, Riccardo Genovesi, GM Splendido Bay Resort.



Scopri di più sul  
**NUOVO DIRETTIVO AIFBM**





## STRUMENTI MANAGERIALI

Specifici focus sono stati dedicati a strumenti manageriali. Tra questi, Francesco Onorato e Anna Maria Magro, di TAX Advisors Soluzione Tasse, sono intervenuti sui vantaggi della pianificazione fiscale e patrimoniale per le strutture alberghiere. Claudio Catani, Vice President HD ICON, ha messo in luce elementi per la costruzione efficace di un sistema di controllo di gestione di un outlet ristorativo, e Walter Sansò, Director of Operations Human Company, ha approfondito il tema della profittabilità nel piatto. Il Sommelier Andrea Borini ha approfondito il controllo di gestione digitale per una corretta gestione della cantina. Martina Maniscalchi, docente in Web Communication all'Università di Bologna, ha spiegato come conquistare nuovi clienti con una strategia SEO.



Iscriviti alla newsletter  
AIFBM



# MATTEO CAPPELLI

## PREMIATO CON IL BEST F&B MANAGER 2022 AWARD

IL DIRETTORE DEL CAFFÈ CONCERTO PASZKOWSKI DI FIRENZE È IL NUOVO BEST F&B MANAGER, PREMIO CONSEGNATOGGLI DA AIFBM NEL CORSO DELL'HOSPITALITY MANAGEMENT FORUM 2022

#award #f&b #HMF



Tempo di lettura: 4 minuti



Horecast



### IL PROFILO

Attualmente Direttore del Caffè Concerto Paszkowski di Firenze, Matteo Cappelli vanta una lunga carriera nel mondo dell'ospitalità e dell'Horeca italiani. F&B Manager nella prestigiosa Villa Mangiacane in Toscana tra 2018 e 2019 e precedentemente F&B Supervisor al J.K. Place a Firenze, ha ricoperto anche il ruolo di Chef de Rang, Maître e Bartender. Tra i titoli acquisiti quello di Sommelier A.I.S.

**S**tupito. Si è alzato così Matteo Cappelli, giovane Direttore, nonché F&B Manager, del Caffè Concerto Paszkowski di Firenze, nell'esatto istante in cui dal palco dell'Hospitality Management Forum 2022 veniva chiamato il suo nome quale nuovo miglior F&B Manager dell'anno.

Stupito. A ben guardare, però, il premio assegnato come da tradizione da AIFBM – Associazione Italiana dei Food&Beverage Manager – quest'anno non poteva che essere suo. I dati elaborati da ReviewPro parlano chiaro: miglior piazzamento sia nella categoria miglior servizio sia in quella miglior proposta food.

Nella cornice dell'Hotel Melià di Milano, che ha ospitato quest'anno la 10ª edizione di HMF, Matteo Cappelli si aggiunge all'albo dei premiati, tra i quali, ultimi in ordine cronologico inverso pre lockdown, Francesco Mameli e Gabriele Frongia, vincitori del premio rispettivamente nel 2019 e nel 2018.



## UN PERIODO SIGNIFICATIVO

Consegnatogli da Roberto Santarelli, fondatore di AIFBM, **il premio** ha un valore particolarmente significativo, essendo relativo a due anni di gestione anomali – tra 2021 e 2022 – segnati dalle emergenti esigenze post pandemia e dalle nuove crisi energetiche.

«È stato un successo inaspettato. Nei giorni successivi però questo riconoscimento mi ha fatto riflettere su quanto l'impegno messo in campo da tutto il team in questi anni caratterizzati

dalle problematiche imposte dal Covid sia motivo di orgoglio e di soddisfazione» dichiara Matteo Cappelli, che tra le sfide vinte più attuali ha dovuto affrontare anche quella relativa alla crisi del personale. «Abbiamo cercato di adottare un approccio di selezione che guardasse in particolare ai valori condivisi tra noi e i candidati, affinché ci fosse fin dal primo giorno una totale sintonia sulla strategia messa in campo ogni giorno. Una scelta che con il senno di poi è stata fondamentale per i risultati ottenuti in questi anni».

personale che viene da fuori città è spesso molto complicato. I potenziali candidati dovrebbero sostenere i costi dell'affitto, per esempio, della vita in città. Retribuzioni non adeguate allontanano il personale e in particolare i giovani da questo mondo e impariscono le persone a spostarsi». Un consiglio? «Non smettere mai di conoscere nuove persone e coinvolgerle nel team in modo che si possano esprimere in maniera serena. La gerarchia e le regole ci devono essere, ma sono controproducenti se non sono inerite in un ambiente che dà il giusto spazio e valore al membro dello staff. È importante inoltre trovare persone che abbiano la sensibilità di entrare in un nuovo ambiente lavorativo in punta di piedi. Questa sensibilità di adattamento è cruciale per creare in un secondo momento il giusto affiatamento».

## IL PREMIO

Il Best F&B Manager Award fa parte dei premi consegnati ogni anno da AIFBM – Associazione Italiana dei Food& Beverage Manager – nell'ambito del meeting annuale di settore, tenutosi quest'anno a fine ottobre a Milano presso l'Hotel Melià. Viene assegnato al miglior F&B Manager per la gestione del proprio comparto di riferimento, secondo una media risultante dai diversi piazzamenti nelle categorie di gestione manageriale f&b elaborate da ReviewPro in totale autonomia.



## LA SFIDA DEL PERSONALE

«Sembra che questo lavoro non lo voglia fare più nessuno. Credo che il tema principale sia la retribuzione. Faccio un esempio molto pratico. Quando si ricerca



Matteo Cappelli con Roberto Santarelli, a destra, e Claudio Di Bernardo, a sinistra



# PERIFERIE AL CENTRO

 Tempo di lettura: 3 minuti

L'ULTIMO FOOD RETAIL MARKET REPORT,  
DEDICATO A MILANO, TRATTEGGIA I NUOVI **PARADIGMI**  
**F&B** DEL POST PANDEMIA



#retail #f&b #milano

**U**no studio verticale sul mondo del F&B dedicato a una città in particolare: Milano. Autentica Silicon Valley del F&B italiano, Milano si conferma anticipatrice di tendenze e concept su scala nazionale, cartina tornasole per analizzare temi chiave nello sviluppo di un settore in costante cambiamento. Tra questi il ruolo centrale giocato dalle periferie nella nuova geografia dei consumi e quello dei dehors.

«Dopo la consacrazione del 2015 con EXPO, Milano ha continuato a mostrarsi la piazza italiana più

interessante per il mercato del F&B – osserva Gianluca Sinisi di Engel & Völkers Commercial che con **UBRI** ha realizzato il Food Retail Market Report 2022, focalizzato sulla metropoli lombarda. – La crescita di questo settore e la costante apertura di numerose attività stanno contribuendo a ridefinire la geografia della nostra città, i suoi quartieri, le sue strade. Il F&B ha un ruolo che esula da quello di mero attore di mercato, è un collante per le relazioni, uno spazio che risponde al nostro bisogno di socialità, lo specchio della nostra società».



**72 BRAND**  
che fanno parte  
del network **UBRI**  
ad oggi



Scopri tutti





## DECENTRALIZZARE. MODELLO CAPILLARE

«Le dinamiche sono molto cambiate rispetto al 2020 – spiega Vincenzo Ferrieri, Presidente UBRI e Ceo GIOIA SpA. – La tendenza ora ci spinge non più verso i centri commerciali ma verso periferie che non avremmo considerato tempo fa e che diventano loro stesse luoghi di tendenza. Diventa sempre più importante il presidio capillare dei brand che tendono a svilupparsi in più distretti possibili della città». Le periferie dunque tornano a giocare un ruolo determinante nella strategia dei consumi. «Alcuni fenomeni che abbiamo studiato assieme a UBRI in questo Food Market Report, come la verticalizzazione dell'offerta di prodotto o la ridefinizione dello spazio del punto vendita – nota Gianluca Sinisi – sono sociali prima che F&B. Desideriamo cibo più sano, eco-sostenibile e lo cerchiamo vicino a casa: comportamenti che hanno con-

**“LA TENDENZA ORA CI SPINGE NON PIÙ VERSO I CENTRI COMMERCIALI MA VERSO PERIFERIE CHE DIVENTANO LORO STESSA LUOGHI DI TENDENZA”**

sequenze importanti per il Real Estate, per le nostre città, per la nostra società».

### F&B INCIDENZA AL 35%

La stessa divisione della città di Milano in 25 distretti, 10 in più rispetto al rapporto dello scorso anno, è testimonianza del cambiamento che la città – e tutto il mercato – sta subendo relativamente al F&B.

Un quadro che ne sintetizza gli aspetti di maggior interesse in chiave F&B. Un settore la cui incidenza si attesta sul 35% di media. Sono stati quasi 85 milioni i transiti pedonali lungo i distretti milanesi coinvolti nel report . Un +15% rispetto allo stesso periodo del 2021. Alcune aree in particolare, come Cordusio Dante, Ticinese Carrobbio e Duomo, hanno visto un aumento dei passaggi pedonali nell'ordine del +30% rispetto al 2021. Suddivisi per un 67% in passaggi pedonali infrasettimanali e per il 33% nel weekend.

si coinvolti nel report . Un +15% rispetto allo stesso periodo del 2021. Alcune aree in particolare, come Cordusio Dante, Ticinese Carrobbio e Duomo, hanno visto un aumento dei passaggi pedonali nell'ordine del +30% rispetto al 2021. Suddivisi per un 67% in passaggi pedonali infrasettimanali e per il 33% nel weekend.



**35%**

**INCIDENZA MEDIA F&B**



**+15%**

**VARIAZIONE % 2022/2021**



**57%**

**DIFFUSIONE MEDIA DEHOR**



**84.980.647**

**PASSAGGI PEDONALI TOTALI**



**DEHORS. MAI PIÙ SENZA**

Novità di questa edizione è la rilevazione dei **dehors** esterni. Fenomeno cresciuto nel periodo pandemico, i dehors si confermano tema destinato a restare. In tutti i 25 distretti la presenza è superiore al 30%. Con un'incidenza media del 57% e punte dell'83,1%. «C'è una grande ri-

chiesta degli spazi esterni, necessari per riuscire a fatturare durante tutto l'anno – sottolinea Vincenzo Ferrieri. – La rivoluzione del dehor, rafforzata dalla campagna che come UBRI abbiamo fatto a Milano per normalizzarli, ha ampliato la redditività, messa a rischio da criticità quali i costi energetici e il recruiting di personale».

**DEHORS PROLUNGATI FINO AL 30.06.23**

La Legge di Bilancio entrata in Gazzetta Ufficiale lo scorso 29.12 ha prorogato il termine per l'occupazione del suolo pubblico per il settore della ristorazione dal 31 dicembre 2022 al 30 giugno 2023.

**MAPPA DEI DISTRETTI E INCIDENZA F&B**  
Food & Beverage Retail Market Report 2022, Milano



- |  |  |
|--|--|
| <b>1. Arco Sempione (58% F&amp;B)</b>        | <b>14. Marghera Wagner (39% F&amp;B)</b>     |
| <b>2. Bocconi (41% F&amp;B)</b>              | <b>15. Moscova Solferino (31% F&amp;B)</b>   |
| <b>3. Carmine Mercato (24% F&amp;B)</b>      | <b>16. Navigli Darsena (53% F&amp;B)</b>     |
| <b>4. Chinatown (26% F&amp;B)</b>            | <b>17. Nolo (22% F&amp;B)</b>                |
| <b>5. CityLife (24% F&amp;B)</b>             | <b>18. Oberdan Spallanzani (38% F&amp;B)</b> |
| <b>6. Cordusio Dante (26% F&amp;B)</b>       | <b>19. Piave Archimede (30% F&amp;B)</b>     |
| <b>7. Diaz Larga (27% F&amp;B)</b>           | <b>20. Porta Nuova (34% F&amp;B)</b>         |
| <b>8. Duomo (44% F&amp;B)</b>                | <b>21. Porta Romana (30% F&amp;B)</b>        |
| <b>9. Isola Farini (44% F&amp;B)</b>         | <b>22. Statale (37% F&amp;B)</b>             |
| <b>10. La Foppa XXV Aprile (37% F&amp;B)</b> | <b>23. Ticinese Carrobbio (40% F&amp;B)</b>  |
| <b>11. Lecco Palazzi (34% F&amp;B)</b>       | <b>24. Tortona Savona (49% F&amp;B)</b>      |
| <b>12. Liberty San Babila (19% F&amp;B)</b>  | <b>25. Turati Centrale (41% F&amp;B)</b>     |
| <b>13. Losanna Procaccini (31% F&amp;B)</b>  |  |

Fonte/Source: Elaborazione E&VC/E&VC Processing

# HORECAST

**IL PODCAST CURATO  
DA PAOLO ANDREATTA,  
DIRETTORE EDITORIALE DI HM  
HOSPITALITY MANAGEMENT,  
DEDICATO A TEMI  
E PROTAGONISTI  
DELL'OSPITALITÀ  
E DEL FUORICASA ITALIANO**

**Uno spazio di informazione,  
di confronto, di dialogo lungo tutta  
la filiera dell'Horeca e dell'hotellerie  
per raccontare novità, strategie  
e soluzioni attraverso  
la voce dei protagonisti del  
fuori casa italiano.**



**INDICATORI PREZIOSI**

Tra le altre rilevanti novità di questa **seconda edizione** del report troviamo l'indice di vacancy per singolo distretto, il Saturday Ratio – indicatore che permette di comprendere se il sabato il numero dei passaggi è superiore o meno alla media settimanale – e l'Indice di visibilità F&B, calcolato sulla base del numero di vetrine sul fronte strada che punta a con-

sentire di quantificare in modo oggettivo la percezione della caratterizzazione merceologica di una determinata via e/o distretto.

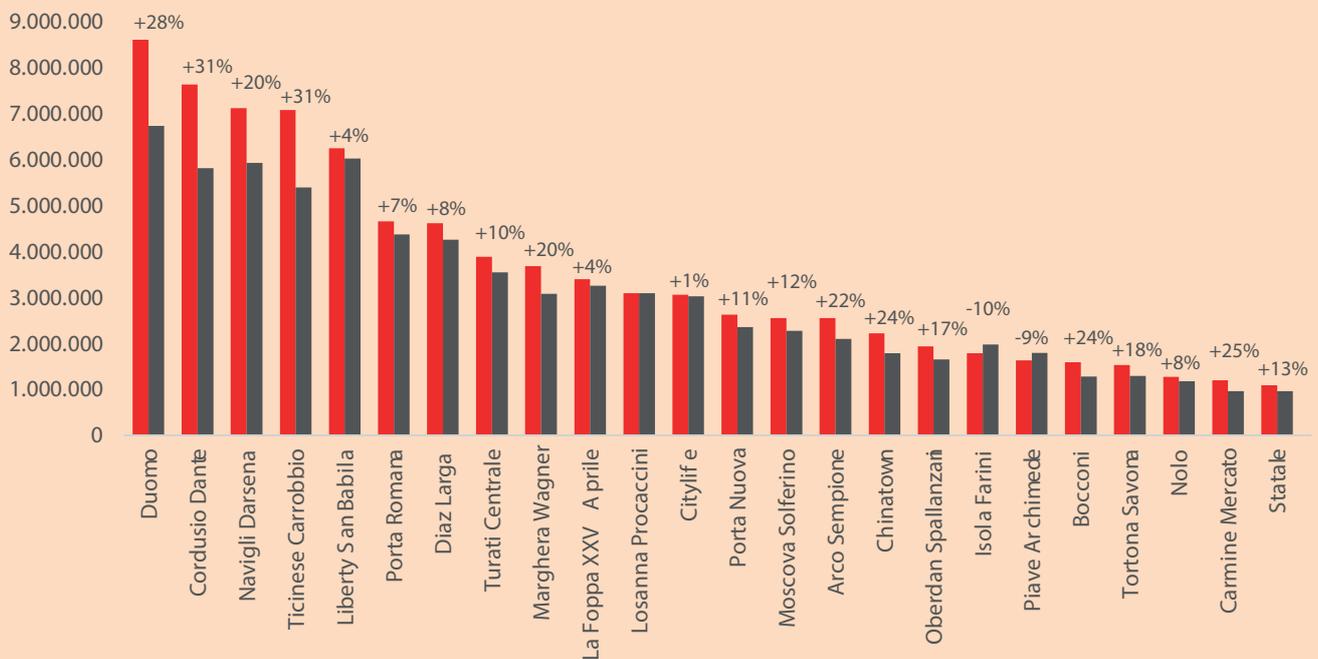
Per ogni distretto sono poi stati forniti il numero di negozi totali, l'incidenza F&B, le tipologie di attività e di brand presenti, la categoria F&B principale e valori economici che si riferiscono al canone medio (in euro al metro quadro) e al rendimento percentuale lordo.



**Approfondisci il Food Retail Market Report 2022 qui**



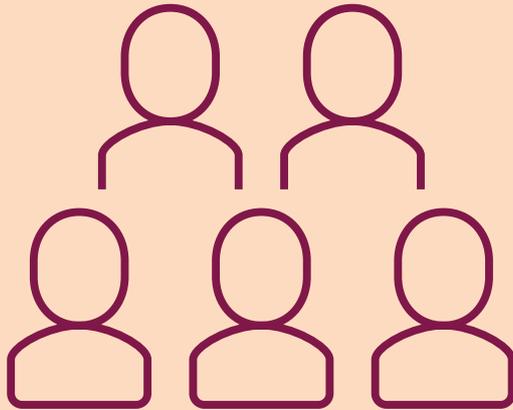
**ANALISI DEI FLUSSI DI PASSAGGIO GEN-SET 2022 VS GEN-SET 2021\***  
**Food & Beverage Retail Market Report 2022, Milano**



\*I dati sui passaggi pedonali mensili del distretto Lecco Palazzi non sono disponibili.

● 2022    ● 2021

Fonte/Source: Elaborazione E&VC/E&VC Processing



## L'ANALISI DEI FLUSSI

Per ogni distretto sono stati analizzati ed elaborati i dati fonte Mytraffic restituendo:

- **Flussi di passaggio per giorno della settimana**  
numero passaggi pedonali medi per giorno della settimana
- **Flussi di passaggio Infrasettimanali:**  
numero passaggi pedonali medi registrati dal lunedì al venerdì
- **Flussi di passaggio Weekend:**  
numero passaggi pedonali medi nelle giornate di sabato e domenica registrati
- **Flussi di passaggio Pranzo:**  
numero passaggi pedonali medi registrati dalle 12.00 alle 14.00
- **Flussi di passaggio Cena:**  
numero passaggi pedonali medi registrati dalle 20.00 alle 22.00
- **Flussi di passaggio orari:**  
numero passaggi pedonali medi registrati dalle 7.00 alle 23.00
- **Flussi di passaggio mensili:**  
numero passaggi pedonali mensili da gennaio a settembre 2021 e 2022
- **Saturday Ratio:**  
proporzione passaggi pedonali del sabato rispetto alla media settimanale (se il valore è superiore a 1 significa che il sabato il numero di passaggi è superiore alla media settimanale)

## PROSPETTIVE 2023

«Nonostante il problema attuale che stiamo affrontando dell'aumento generalizzato dei prezzi delle materie prime e la carenza di reperibilità di esse stesse – sottolinea Vincenzo Ferrieri – il settore della ristorazione, dopo aver sofferto due anni di profonda crisi causata dalla pandemia, è finalmente ripartito». Il 2023 può e deve rappresentare un cambio di passo importante per tutto il comparto Horeca. Opportunità che sarà possibile costruire solo sulla base di un attento studio delle dinamiche e tendenze di mercato. Di cui questo report è tassello prezioso.



Vincenzo Ferrieri, Presidente UBRI e Ceo GIOIA SpA



Gianluca Sinisi,  
Engel & Völkers Commercial

# AFA

## ARREDAMENTI

### Malteria Botanica

Cosenza

Ristorante, birreria, cocktail bar, hamburgeria gourmet, un perfetto connubio fra storico e moderno con tanto verde verticale ed un dehor esterno molto elegante.

La MALTERIA BOTANICA è un nuovo locale realizzato da AFA a Cosenza: un ambiente food & beverage dove poter gustare prelibati piatti di carne e pesce, con preparazioni internazionali o autentiche squisitezze locali.

Tante etichette di vini pregiati ma anche, del resto con un nome del genere non poteva essere diversamente, un grande assortimento di birre, da accompagnare anche a pizza, hamburger e piatti unici.

I lavori di ristrutturazione dell'immobile hanno portato a scoprire una struttura in mattoni di grande valenza estetica; il progetto elaborato da AFA Arredamenti è stato quindi adeguato al contesto, rendendo ancor più particolare l'ambiente dove un pavimento liscio in resina cementizia chiara fa da contraltare ad un soffitto in metallo, lasciato a vista con tutte le canalizzazioni necessarie, semplicemente verniciato con colori scuri.

Uno stile moderno e contemporaneo, con forme semplici ed eleganti, sottolineate dalla corretta illuminazione led Zumtobel: legno naturale, ottone trattato e ferro nero sono gli elementi principali di questa realizzazione, utilizzati sia per le parti strutturali del banco bar e della zona di preparazione a vista, sia per le divanerie ed i tavoli dove il cliente trascorre il tempo in piacevole relax.

AFA ARREDAMENTI  
Via Tavollo 540 - 47842  
San Giovanni in Mar. RN - ITALY  
Telefono: +39 0 541 955207  
www.afa.it - info@afa.it





# STRUMENTI



HM/R +





F&B MANAGEMENT 58/

**Il break even point**

di **Claudio Di Bernardo**

#analisi #vendite #costi

Tempo di lettura: **7 minuti**

DIGITAL & PERFORMANCE 62/

**Monitoraggio dei trend delle recensioni**

di **Review Pro**

#dati #trend #strategie

Tempo di lettura: **7 minuti**

HOSPITALITY MANAGEMENT 66/

**Il metodo Usali**

di **Claudio Catani**

#gestione #hotel #usali

Tempo di lettura: **5 minuti**

GESTIONE DEL PERSONALE 70/

**Kennedy e la Baia dei Porci  
ovvero come evitare di fallire**

di **Emanuele Mascherpa**

#risorseumane #pianificazione #team

Tempo di lettura: **3 minuti**



di **Claudio Di Bernardo**

#analisi #vendite #costi

 Tempo di lettura: 7 minuti



# IL BREAK EVEN POINT

UN INDICATORE UTILE PER POTER CALCOLARE E MONITORARE  
L'ANDAMENTO DELLA PROPRIA ATTIVITÀ



**S**e non sai che cosa sia, nel controllo di gestione il **BEP**, **Break Even Point** è il punto di equilibrio (o di pareggio) in cui il reddito è pari a zero, perché i costi totali sono pari ai ricavi totali; un livello che si raggiunge quando le tue vendite cominciamo a coprire almeno i costi, sia fissi sia variabili. Molto semplicemente è **l'indicatore di quanto fatturato devi assolutamente realizzare per coprire tutti i costi in un certo periodo lavorativo** (settimana, mese o anno).

Quindi, il BEP rappresenta la sintetica risposta a una domanda che ogni manager, ristoratore o imprenditore alberghiero quotidianamente si è posto: «In quale punto del mio lavoro inizio vera-

mente a guadagnare e quante presenze devo realizzare (vendere) per poter coprire tutte le mie spese quotidiane?».

### UN INDICATORE FONDAMENTALE

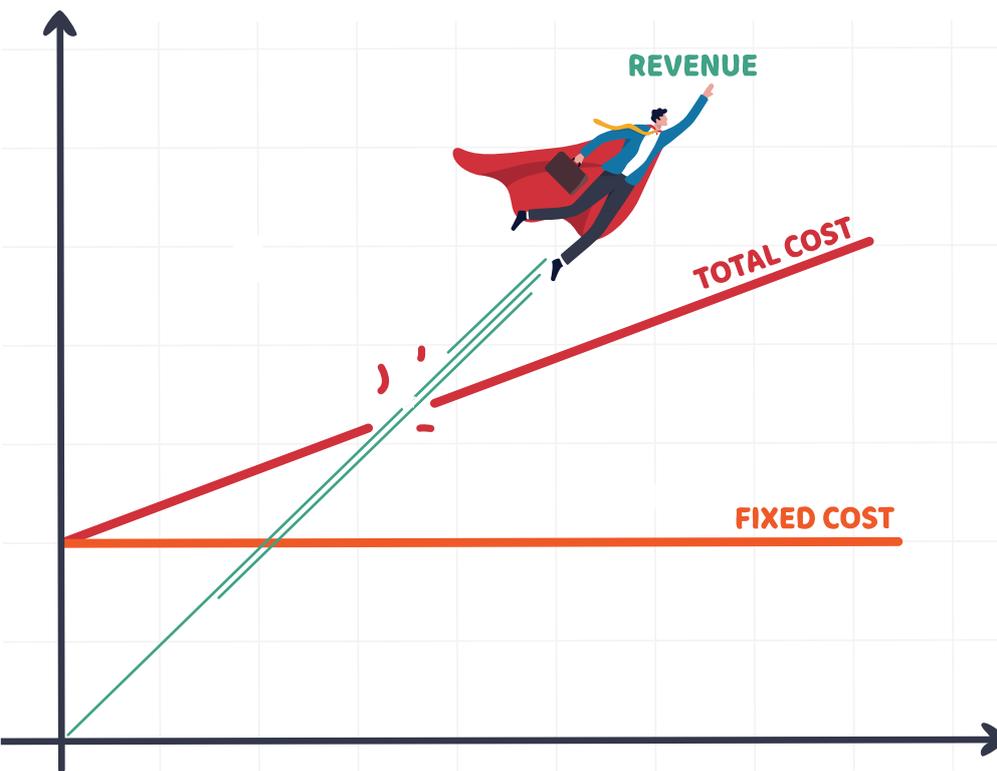
Per prendere decisioni strategiche appropriate in un'impresa in generale, e quindi anche nella ristorazione, è necessario conoscere **il punto in cui si inizia realmente a guadagnare**. Pertanto, prima di riempire i locali senza una logica imprenditoriale, bisogna preoccuparsi di capire a quanto ammonta il BEP, oltre alla marginalità su ogni coperto.



### PERCHÉ È IMPORTANTE CONOSCERE IL BEP?

- Ti permette di fissare un obiettivo chiaro;
- Ti permette di programmare le azioni per raggiungere gli obiettivi;
- Ti permette di avere un andamento controllato e quindi di ponderare ed evitare tutti i rischi connessi alla tua attività.

Quindi, con l'**analisi di pareggio**: si studia l'ammontare delle vendite necessarie per raggiungere la copertura di tutti i costi fissi e variabili; si aiutano le aziende a determinare quante unità devono essere vendute per coprire tutti i costi e iniziare a realizzare un profitto; infine, si può determinare il prezzo da applicare per poter coprire i costi fissi e variabili.



## I VANTAGGI

Alcuni dei vantaggi di conoscere il Break Even Point, riguardano i seguenti punti:

- Innanzitutto ti dice subito **quanto devi scontrinare** al giorno/settimana/mese/anno per avere delle chance di generare utile per te a chiusura dell'anno.
- Conoscere il "punto di pareggio", inoltre, ti permette di **reagire velocemente alle riduzioni delle vendite** che potrebbero mettere il ristorante in una posizione di non-profitto.
- Inoltre, conoscere il punto di pareggio ti permette di avere **uno strumento che velocemente ti dice quanto sarà il tuo profitto o la tua perdita su un determinato periodo**, anche se stimato, ma già solo a partire dal tuo volume di vendite.

## COME DETERMINARE IL BEP

Per conoscere e costruire il grafico del Break Event Point sono necessari alcuni semplici dati e si

potrebbe iniziare con **un bilancio di alcuni mesi** (almeno 6).

Per determinare il proprio BEP, occorrono alcuni **dati basilari**, come:

- **Il volume d'affari**, ossia il totale delle vendite e delle presenze realizzate (cioè il numero medio di coperti) in un determinato periodo;
- **L'average check per cliente**, ovvero la spesa media sostenuta dal cliente per acquisire un pasto con bevande nel tuo ristorante.
- **L'ammontare dei costi fissi**, ossia quelli che devi sostenere anche se non produci. Sono detti anche **COSTI DI STRUTTURA**, poiché una volta che li hai determinati, quelli sono e quelli restano (personale fisso, utenze, ammortamenti, spese di assicurazione, spese d'affitto, ecc.).
- **La percentuale dei costi variabili\***, cioè di tutti quei costi che, a differenza dei precedenti, variano al variare della quantità che produci come, quelli per l'acquisto di materie prime,

semilavorati e prodotti finiti.

\* (Totale costi variabili / totale delle vendite x 100).

## UN ESEMPIO PRATICO

Facciamo un esempio e raccogliamo alcuni dati per creare il nostro grafico:

- Un ipotetico ristorante stagionale, con 7 mesi di apertura, serve in media 50 coperti al giorno per 6 giorni alla settimana. Mediamente i clienti pagano un conto di 45 € per persona. Mensilmente i costi fissi ammontano a 23.400 € e i costi variabili hanno un incidenza del 29%.
- Tradotto in cifre: una media di 50 coperti al giorno per 26 giorni utili al mese per 45 € di scontrino medio danno un totale di 58.500 € di ricavo mensile, 409.500 € di ricavo totale periodo; il numero medio di clienti serviti ogni mese è di 1300 (50 x 26); 9100 sono i clienti serviti per i 7 mesi apertura. 163.800 € sono i costi fissi totali del periodo di esercizio, a cui aggiungiamo 118.755 € di costi variabili (il 29%).



In base ai dati in nostro possesso, ora possiamo determinare il **volume di vendita** necessario per coprire almeno le nostre spese di gestione del ristorante, il punto di pareggio con i costi fissi e variabili e quanti coperti sono necessari per raggiungerlo.

### LE CONCLUSIONI

In conclusione, il punto di pareggio consente di stabilire degli obiettivi chiari e di creare una strategia per raggiungerli, prevedendo eventuali rischi. Ma rappresenta, comunque, **dei li-**

**miti:** uno fra tutti è che **deve essere sempre presidiato** in quanto non è dinamico. Il BEP rappresenta una fotografia del momento in cui lo realizziamo e non può tener conto, ad esempio, dei costi della materia prima. Ecco perché, una volta fissato, bisogna creare degli **strumenti per poterlo verificare ed eventualmente aggiornare periodicamente.**

	MEDIA MENSILE (1 MESE)	MEDIA TOTALE (7 MESI)	INCIDENZA %
VENDITE	58.500 €	409.500 €	100
COPERTI	1300	9100	
SCONTRINO MEDIO	<b>45,00 €</b>		
COSTI VARIABILI (29%)	16.965 €	118.755 €	29
COSTI FISSI	23.400 €	163.800 €	
TOTALE DEI COSTI	40.365 €	282.555 €	
PROFITTI	18.135 €	126.945 €	71
PROFITTI PER CLIENTE SERVITO	<b>13,95 €</b>		

Le formule per il calcolo della media mensile:

#### FORMULA PER LE VENDITE NECESSARIE PER RAGGIUNGERE IL BEP COSTI FISSI / PERCENTUALE DEI PROFITTI X 100 = PUNTO DI PAREGGIO

$$23.400 € / 71 \times 100 = 32.958 €$$

#### FORMULA PER I COPERTI NECESSARI PER RAGGIUNGERE IL BEP BREAK EVEN POINT / AVERAGE CHECK = COPERTI NECESSARI

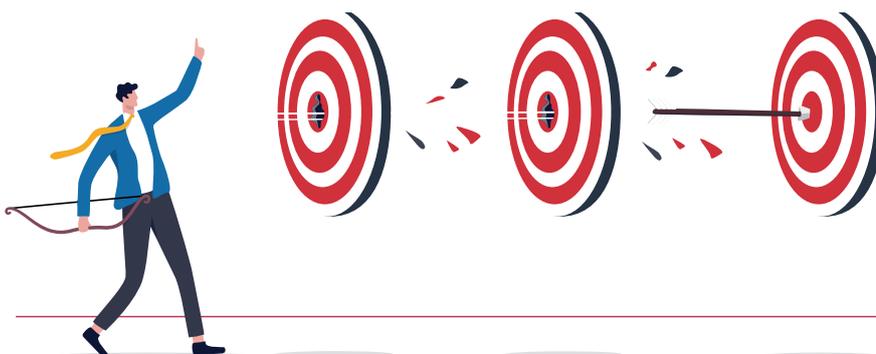
$$32.958 € / 45 € = 732 \text{ COPERTI}$$



**Claudio Di Bernardo.** Vicepresidente AIFBM, è Chef&B Manager del 5 stelle Grand Hotel di Rimini. All'Académie Accor di Parigi ha messo a punto la sua vocazione per la gestione manageriale in cucina, conseguendo il Master in F&B Manager allo Sciacky Europe - Business School Hotel & Travel Industry.



**NEL PROSSIMO NUMERO:**  
Nel prossimo numero tratteremo la Swot Analysis: proveremo a ragionare e pensare in prospettiva, tramite uno strumento che consente di inquadrare scenari imprevedibili.





---

di **ReviewPro**

#analisi dati #trend #strategie

 Tempo di lettura: **8 minuti**



---

# MONITORAGGIO DEI **TREND** DELLE RECENSIONI

---

REVIEWPRO SVELA LE **TENDENZE E I PUNTI CHIAVE** RILEVATI  
NEL RAPPORTO SUL BENCHMARK GLOBALE DEGLI HOTEL NEL 2022

---

In questo numero ReviewPro va a sondare come ha resistito la **reputazione degli hotel** nel corso dell'anno appena trascorso. La **ripresa dei viaggi** nel comparto sia leisure, sia business ha consentito di ottenere una **nuova raccolta di dati sulle recensioni** per aiutare gli albergatori a capire com'è cambiato il punto di vista degli ospiti e trarne spunti utili per migliorare le proprie prestazioni. È stato così possibile individuare alcune **tendenze** chiave delle recensioni raccolte nel rapporto di benchmark globale di ReviewPro sulle recensioni degli hotel.

### I PARAMETRI

Nello specifico, nel **Rapporto Global Hotel Review Benchmark** di ReviewPro si prendono in esame **oltre 1,76 milioni di recensioni di 7.500 hotel** pubblicate tra il 1° luglio e il 30 settembre 2022 e si fanno dei confronti con i risultati ottenuti nello stesso periodo del 2019 e del 2021 analizzando le prestazioni in **cinque zone**: Asia Pacifico, Europa, Medio Oriente e Africa, America Latina e Caraibi e Nord America.

L'analisi dei dati ha evidenziato le seguenti tendenze e punti chiave:

- **Ritorno ai tempi del boom, trend principale a livello globale**

Nel terzo trimestre del 2022, venendo meno la maggior parte delle restrizioni legate al Covid-19, si è assistito a un **boom della domanda di viaggi**. A luglio e agosto, l'occupazione globale media è stata del **67%**, il 3% in più rispetto allo stesso periodo del 2019; in più, ad agosto quasi un terzo dei mercati globali ha aumentato sia l'occupazione sia il tasso medio rispetto ai valori del 2019.

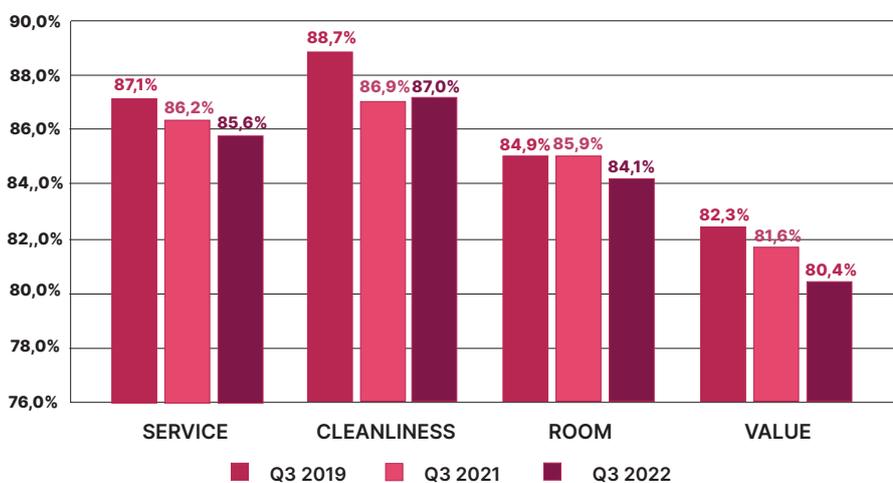
Nella regione dell'Asia Pacifico, tuttavia, il ritmo della ripresa è risultato rallentato: alcuni paesi sono stati più lenti nell'allentare le restrizioni di viaggio e i confini della Cina sono rimasti chiusi ai viaggiatori.

- **Indici dipartimentali, le conseguenze della carenza di personale**

Gli **Indici dipartimentali** sono una **ripartizione dei punteggi delle recensioni per reparto, o attributo dell'hotel**. I **quattro principali** indici dei dipartimenti sono diminuiti rispetto al periodo pre-pandemia, probabilmente a causa della carenza di personale che gli albergatori hanno dovuto affrontare: con l'**80,4%**, il **Value Index** ha ottenuto il punteggio più basso, presumibilmente per via dell'aumento delle tariffe delle camere in un momento in cui i livelli di servizio e qualità erano ridotti; il **Room Index** ha registrato il successivo punteggio più basso, pari all'**84,1%**, a cui è seguito il **Service Index**, all'**85,6%**; infine, il reparto **Pulizia** ha segnato l'Indice di Dipartimento più alto, pari all'**87,0%**.

### GUARDARE AVANTI, RIVEDENDO LE TENDENZE

Date le circostanze, gli hotel hanno svolto un lavoro straordinario nel mantenere i **livelli di soddisfazione degli ospiti nel 2022**, ma c'è sicuramente spazio per **miglioramenti**. E occorre considerare che le **differenze nel GRI™** tra gli hotel concorrenti





sono spesso solo poche frazioni di punto percentuale. Nel 2023 sarà pertanto necessario un duro lavoro per riportare i livelli di soddisfazione degli ospiti ai numeri del 2019 e gli albergatori dovranno altresì affrontare una serie di venti contrari.

Durante un recente webinar, ReviewPro ha chiesto ai partecipanti quali prevedono saranno, tra le seguenti, le grandi sfide che dovranno affrontare guardando al 2023. Ecco i risultati:

- Una recessione globale → **50%**
- Reclutamento, fidelizzazione e formazione del personale → **50%**
- Aspettative irrealistiche da parte di proprietari/dirigenti → **8%**
- Domanda di camere imprevedibile → **17%**
- Costi in aumento → **50%**
- Mantenimento della soddisfazione degli ospiti → **67%**

### ALTRE SITUAZIONI COMUNI

Diverse sono state, inoltre, le situazioni che hanno accomunato il comparto dell'ospitalità, come ad esempio: un forte calo dei punteggi globali delle recensioni degli hotel rispetto al 2019 (con un calo di quasi due punti del Global Review Index™ nel terzo trimestre del 2022, rispetto al 2019, toccando un minimo dell'84,0%), calo che ha interessato, nello stesso periodo, anche tutte e cinque le zone geografiche considerate; il volume delle recensioni globali è migliorato,

ma risulta ancora in calo rispetto al 2019 (nel terzo trimestre del 2022 è aumentato del 15% rispetto allo stesso periodo del 2021, ma resta inferiore del 30% rispetto al 2019); in merito agli indici delle fonti, Booking.com ha ridotto i punteggi delle recensioni; per concludere, le risposte della direzione risultano ancora una priorità (gli hotel hanno risposto al 61,5% delle recensioni attendibili nel terzo trimestre, migliorando rispetto al terzo trimestre sia del 2019 sia del 2021).

### STRATEGIE PER MIGLIORARE LA SODDISFAZIONE DEGLI OSPITI

Tenendo presente queste tendenze di revisione, ecco **7 modi** in cui gli albergatori possono adottare un **approccio basato sui dati** per migliorare la soddisfazione degli ospiti nel 2023:

- a causa della continua carenza di manodopera, il **nuovo modello di personale più snello** uscito dalla pandemia potrebbe diventare una realtà di lunga durata da tenere in considerazione
- una **maggiore automazione e tecnologia negli hotel** creerà efficienze, ma potrebbe anche creare problemi di servizio se non viene **implementato con attenzione**
- dato l'aumento delle tariffe delle camere, occorre **investire in**

**spese in conto capitale, manutenzione e programmi di formazione del personale** per stare al passo con le aspettative degli ospiti

- è utile **monitorare da vicino i dati di intelligence degli ospiti e confrontare le varie fonti dei dati** per ottenere una visione olistica del cambiamento delle opinioni e del comportamento degli ospiti.

- stabiliti gli obiettivi di revisione per il 2023, **confrontare le prestazioni rispetto agli anni precedenti**, nonché i tuoi concorrenti, la regione e il segmento star.

- **prestare attenzione alle recensioni** su Booking.com, facendo sforzi per migliorare le valutazioni e perseguire una strategia diversificata di distribuzione delle recensioni per rafforzare tutte le fonti.

- garantire che **tutte le recensioni** (negative e positive) ricevano la stessa attenzione e una **risposta in tempi brevi**.

**ReviewPro è leader mondiale nel settore dell'ospitalità per ciò che riguarda le soluzioni inerenti la Guest Intelligence. Fornisce analisi utili per comprendere i punti forti e i punti deboli correlati al servizio o alla gestione operativa, aumentare la soddisfazione del cliente, le classificazioni sui siti di recensioni, agenzie viaggi online (OTAs), i revenue, attraverso una visione dettagliata dei dati di alta qualità e analisi avanzate.**



# AFA

ARREDAMENTI

dinamicità  
funzionalità  
innovazione

Canasta / Riccione (RN)

AFA Arredamenti, da oltre 50 anni propone e applica soluzioni innovative che sono un mix perfetto tra **design, tecnologia e funzionalità**. Grazie alle capacità e all'esperienza di AFA Arredamenti ed anche alle straordinarie quanto indispensabili **collaborazioni con architetti, designer, progettisti e professionisti**, AFA Arredamenti realizza locali di vero design, all'interno dei quali i particolari, curati e rifiniti **artigianalmente**, diventano i veri **protagonisti** dell'arredo.

AFA ARREDAMENTI  
Via Favotto 540 - 47842  
San Giovanni in Mar. RN - ITALY  
Telefono: +39 0 541 955207  
www.afa.it - info@afa.it





di **Claudio Catani**

#gestione #hotel #usali

 Tempo di lettura: 5 minuti



# IL METODO USALI

I VANTAGGI RICONTRABILI NELLA RISTORAZIONE CHE  
SCATURISCONO DALL'APPLICAZIONE DEL METODO USALI



**L'**Usali è un metodo univoco che permette di realizzare un controllo di gestione con misurazione delle performance aziendali per le imprese alberghiere.

La prima edizione dell'**Usali** fu pubblicata nel 1926 dalla Hotel Association di NYC in quanto le grandi catene alberghiere americane quali Hilton (1919), Marriot (1927), Best Western (1946) sentirono la necessità di poter misurare e confrontare i risultati operativi tra le differenti sedi ottenendo risultati comparabili. Come era infatti possibile monitorare il risultato

economico di gestione senza linee guida per la corretta imputazione dei costi e dei ricavi dell'impresa alberghiera?

A questa esigenza ha risposto e risponde tutt'oggi L'American Hotel and Lodging Association (AH&LA) redigendo il sistema Usali il quale viene costantemente implementato e aggiornato allo scopo di poter essere utilizzato dalle odierne imprese alberghiere.

L'undicesima e ultima versione del sistema, è stata pubblicata dalla AH&LA nella primavera del 2014; la prossima versione è attesa nella primavera del 2023.

## I VANTAGGI PER L'HOSPITALITY MANAGEMENT

I vantaggi immediatamente riscontrabili sono l'immediatezza della fruibilità dei seguenti dati:

- parte ricavi suddivisa analiticamente per ricavi overall per outlet di produzione
- suddivisione dei ricavi totali della divisione food e beverage con ribaltamento dei relativi costi con esposizione della conseguente percentuale
- il costo food è valutato sui ricavi food mentre il costo beverage è valutato sui ricavi beverage
- il costo del lavoro è imputato e quantificato in valore assoluto, in percentuale ai ricavi della divisione

### USALI



Lo **Uniform System of Accounts for the Lodging Industry** è un metodo di gestione alberghiera che consente di analizzare costi e ricavi per centri di costo e di ricavo.



La prima edizione dell'**Usali** fu pubblicata nel 1926 dalla Hotel Association di New York.



## ● FORMULA F&B

**I costi della materia prima food e della materia prima beverage sono la risultanza della seguente formula:**

**magazzino iniziale + acquisti - magazzino finale = costo consumato**



## NEL DETTAGLIO

I costi operativi – raccolti nelle categorie previste dall'Usali e raggruppati nella voce Other Expenses – sono analiticamente rappresentati e rapportati percentualmente ai ricavi.

In linea generale a ogni ricavo devono corrispondere i relativi costi sostenuti per la produzione del prodotto o erogazione del servizio; quando questi costi non sono esattamente quantificabili vanno imputati in A&G (costi amministrativi & generali).

Nei moduli Usali dei principali software di amministrazione, di magazzino e degli acquisti, la valorizzazione avviene anche a livello di unità di misura per articolo.

Al termine viene esposto il Risultato di Dipartimento (Departmental Income).

Il budget di divisione verrà approntato seguendo le stesse logiche in modo da poter essere monitorato valorizzando puntualmente gli scostamenti.

## LA PROSSIMA EDIZIONE



L'American Hotel and Lodging Association (AH&LA) aggiorna costantemente l'Usali.

L'ultima versione del sistema, la 11°, è stata pubblicata nella primavera del 2014.

La prossima versione è attesa nella primavera del 2023.

**Claudio Catani. Vice President Hospitality Division ICON Srl, Claudio Catani ha una profonda conoscenza del settore alberghiero. In passato ha ricoperto la carica di General manager del Brunelleschi Hotel di Firenze e di cluster general manager del Grand Hotel Principe di Piemonte di Viareggio, premiato nel 2015 quale Top General Manager of the Year Worldwide. Ha inoltre rivestito il ruolo di general manager del Bentley Hotel di Genova oggi Meliá Hotel. Ha frequentato la School of hotel Administration della Cornell University di New York, conseguendo il master in Revenue Management & Hospitality Marketing.**





# COMUNICAZIONE E INFORMAZIONE PROFESSIONALE PER GLI OPERATORI DELLA DISTRIBUZIONE **HORECA**

DH È UN MODERNO E INNOVATIVO  
PROGETTO EDITORIALE DEDICATO  
AGLI ATTORI DELLA FILIERA DISTRIBUTIVA  
**BEVERAGE - FOOD - DOLCIARIO - FREDDO**,  
CURATO DA ESPERTI CON IL SUPPORTO DI  
AUTOREVOLI CONSULENTI DEL SETTORE.

DH È L'ORGANO UFFICIALE  
DI **RETE DI IMPRESA DISTRIBUTORI HORECA ITALIA**  
CHE RIUNISCE DODICI OPERATORI,  
TRA CONSORZI E SOCIETÀ,  
CON L'OBIETTIVO COMUNE DI FAR SENTIRE  
LA PROPRIA VOCE ALLE ISTITUZIONI.



**TUTTOPRESS** Editrice Srl

Sede operativa: Via Giovanni da Procida, 35 - 20149 Milano  
Sede legale: Via Ercole Oldofredi, 41 - 20124 Milano  
T +39 02 6691692 - [info@tuttopress.com](mailto:info@tuttopress.com)

**ORGANO UFFICIALE**



**RETE HO.RE.CA.**  
RETE DI IMPRESA DISTRIBUTORI HO.RE.CA. ITALIA



di **Emanuele Mascherpa**

#risorseumane #pianificazione #team

 Tempo di lettura: **3 minuti**



# **KENNEDY E LA BAIA DEI PORCI OVVERO COME EVITARE DI FALLIRE**

IN OGNI NUOVO PROGETTO CHE SI AFFRONTA C'È IL RISCHIO  
DI SOVRASTIMARE GLI **EFFETTI POSITIVI**  
E SOTTOSTIMARE **QUELLI NEGATIVI**



**È** il 1961, la guerra fredda impazza e l'Amministrazione Kennedy vede la possibilità di rovesciare il governo di Fidel Castro e dare una lezione indiretta al proprio nemico: l'Unione Sovietica. Aiutati dalla CIA, 1500 rivoluzionari sbarcano alla Baia dei Porci, a Cuba, il 17 aprile. L'operazione è un disastro e vede il proprio epilogo in soli tre giorni.

A vedere i numeri, a mente fredda, non ci stupiamo del fatto che 1500 uomini non abbiano vinto contro un intero esercito. In base alle stime dell'intelligence, il rapporto tra milizie rivoluzionarie e soldati cubani era di uno a sette! Com'è possibile che il consiglio di gabinetto di Kennedy abbia sottostimato questa informazione? Due i motivi principali. Uno: la leadership di Kennedy era troppo forte e il suo staff si è fatto trascinare dal suo carisma. Due: in ogni nuovo progetto c'è il rischio di

sovrastimare gli effetti positivi e sottostimare quelli negativi.

### POSITIVISMO ESTREMO

Quest'ultimo motivo è la causa del fallimento di tanti progetti personali e aziendali e dobbiamo sempre tenerne conto quando vogliamo modificare qualcosa. Il nostro cervello, spinto al cambiamento, non analizza ogni singola informazione. Per eludere l'immobilismo, tende a considerare gli aspetti positivi come più importanti e realizzabili di quelli negativi. In realtà, quante volte falliamo quando dobbiamo implementare qualcosa di nuovo? Moltissime. C'è un modo per battere questo positivismo estremo? Per prendere in considerazione anche gli aspetti negativi senza che ci sabotino lungo il percorso? Ecco un **trucco** che io trovo molto utile.



- **Immaginiamo di essere in riunione (con il nostro team, ma anche soli se il programma è personale) a un anno dall'inizio del progetto. Es. Dicembre 2023. La riunione ha come oggetto il fallimento del progetto: dobbiamo immaginare che sia andato tutto storto.**

- **Ora elenchiamo tutte le cose che abbiamo sbagliato: errori, comunicazioni, persone sbagliate coinvolte, ecc. Siate spietati!**

- **Analizzando la lista sapremo, ancora prima di partire, quali sono gli aspetti da tenere in considerazione, le possibili minacce da gestire, gli errori da non commettere, le situazioni da non sottovalutare, chi coinvolgere, e così via.**

**In questo modo forziamo il nostro cervello a pensare contro-intuitivamente.**

---

**Emanuele Mascherpa** è formatore, coach, esperto in HR Management e Public Speaking. Ha lavorato per 16 anni nei Dipartimenti Risorse Umane di grandi multinazionali dei settori Beauty, Banking e Consulenza.





#hotel #management #successo

# I SEGRETI DELL'OSPITALITÀ



Titolo  
**I segreti dell'ospitalità**  
Editore  
**Edizioni Zerotre**  
Autori  
**Palmiro Noschese**

Info  
**268 pp.**  
**2021**



**I**nterpretare una carriera lavorativa di successo nel mondo del turismo. In *I segreti dell'ospitalità*, per Edizioni Zerotre, Palmiro Noschese guida con parole semplici e dirette il lettore a comprendere il mondo del lavoro. Il volume è diviso in due parti. Nella prima viene raccontata la storia personale dell'autore; nella seconda, più tecnica e manualistica, vengono affrontati temi cruciali come quelli legati al management, alla leadership, al marketing e all'innovazione.

Vengono forniti consigli arricchiti da considerazioni personali e da testimonianze di altri professionisti, nonché da citazioni di personaggi che hanno fatto la storia nei rispettivi settori di appartenenza.

**L'autore | Palmiro Noschese è laureato in Turismo per i beni culturali con Master in Corporate Management all'Ecole hôtelière di Lausanne, in General Management alla Cornell University di Ithaca e in Scienza dell'economia e della gestione aziendale con master al Sole 24 ore alla LUISS e alla Bocconi.**

**Ha un'esperienza di oltre 30 anni come Area Director, Direttore delle Operations, General Manager nel settore turismo e hospitality.**

## COME DIVENTARE UN MANAGER DI SUCCESSO

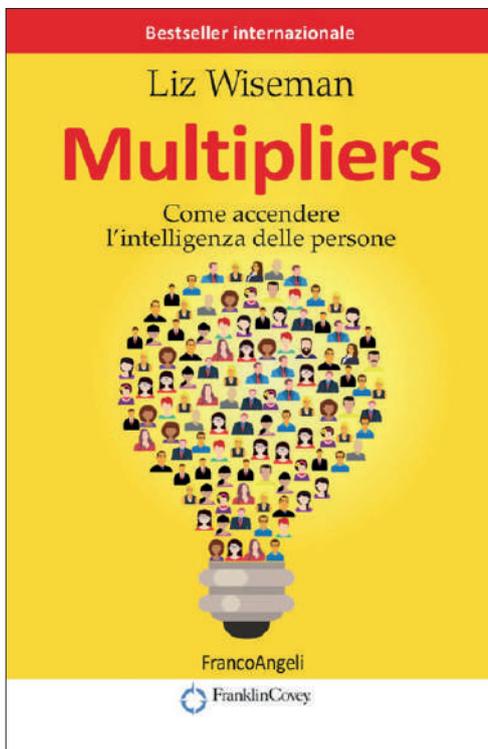


Tempo di lettura: 1 minuto



#management #tempo #abitudini

# MULTIPLIERS



Titolo  
**Multipliers**  
Editore  
**Franco Angeli**  
Autori  
**Liz Wiseman**

Info  
**276 pp.**  
**2021**

Scritto da una Thinkers50, nominata tra le prime 10 pensatrici di leadership al mondo, nonché autrice per Harvard Business Review, *Multipliers* esplora il motivo per cui alcuni leader drenano capacità e intelligenza dai loro team, mentre altri le amplificano per produrre risultati migliori. Ricco di casi studio, di consigli pratici e tecniche dettagliate, questo libro mostra come diventare un vero Moltiplicatore.

Può capitare infatti di incontrare due tipi di leader profondamente diversi. Il primo disperde l'energia e le capacità dalle persone che lo circondano perché deve essere sempre la persona più intelligente nella stanza; chi spegne il talento e l'impegno è un Diminusher. Il secondo usa la propria intelligenza per amplificare i talenti delle persone attorno. Quando entra in una stanza, le lampadine si accendono sulla testa delle persone, le idee fluiscono e i problemi vengono risolti.

COME ACCENDERE L'INTELLIGENZA  
DELLE PERSONE

**L'autrice | Liz Wiseman è CEO di Wiseman Group, società di ricerca e sviluppo di leadership con sede nella Silicon Valley, in California, che opera per Apple, AT&T, Disney, Facebook, Google, Microsoft, Nike, Tesla e Twitter. Inserita nella classifica Thinkers50 e nominata una delle prime 10 pensatrici di leadership al mondo, scrive per Harvard Business Review, Fortune e una varietà di altre riviste di business e leadership.**

**TUTTOPRESS EDITRICE Srl**  
Redazione, Pubblicità, Direzione, Amministrazione

Sede legale: Via Ercole Oldofredi, 41 - 20124 Milano  
Sede operativa: Via Giovanni da Procida, 35 - 20149 Milano  
Tel. 02 6691692  
www.hospitalitymanagement.it

**Direttore editoriale**  
**Paolo Andreatta**  
p.andreatta@tuttopress.com

**Direttore responsabile**  
**Roberto Santarelli**  
r.santarelli@tuttopress.com

**Coordinatrice di redazione**  
**Daniela Penna**  
d.penna@tuttopress.com

**Redazione**  
**Lorena Tedesco**  
l.tedesco@tuttopress.com

**Testi**  
**Claudio Catani / Claudio Di Bernardo**  
**Emanuele Mascherpa**

**Web manager**  
**Melania Antico**  
melania.antico@gmail.com

**Art direction**  
**Alessandro Malivindi**  
grafica@tuttopress.com

**Fotografie**  
**Carlo Anastasio / Cristian Brenna**  
**Ufficio Stampa Warner Discovery / Archivio Tuttopress**

**Pubblicità Tel. 02 6691692**

**Direttore commerciale**  
**Roberto Santarelli**  
r.santarelli@tuttopress.com

**Rete vendita: Italia ed Estero**  
**Marco Banfi**  
phone 320 1521760 / m.banfi@tuttopress.com

**Alessandra Costanzo**  
phone 335 8426058 / costanzo.ales@gmail.com

**Coordinamento materiale pubblicitario**  
**Paola Bertaglia**  
p.bertaglia@tuttopress.com

**Abbonamenti**  
abbonamenti@tuttopress.com

**Spedizione in abbonamento.**  
Conto Corrente: Banca Popolare di Sondrio  
IT92 S056 9601 6060 0000 6329 X89

**Abbonamenti \*(inclusa Iva)**  
Annuale Italia 15 euro  
Annuale estero 20 euro

**Fotolito e Stampa**  
AGF S.p.A. - S. Giuliano Milanese - MI

**Registrazione del Tribunale di Milano n.2 del 05.01.2022**

**TUTTOPRESS Editrice Srl pubblica anche**  
**Il Mondo della Birra,**  
**DH (Organo ufficiale Rete di impresa distributori Horeca Italia)**



## I nostri inserzionisti

AFA ARREDAMENTI	54-55/65/
COLPO GROSSO	III
FERRERO	II
ITALIAN EXHIBITION GROUP	9/41/
MANIVA	31/
OLEIFICIO ZUCCHI	IV
RIVA DEL GARDA FIERE	39/
TUTTOPRESS	51/69/
ZINI	19/

La percentuale della pubblicità non supera il 45%.

Ai sensi degli artt. 7 e 10 del decreto legislativo 196/2003 informiamo che i dati personali sono trattati dalla Tuttopress Editrice Srl, via Ercole Oldofredi, 41 - 20124 Milano. Le finalità del trattamento dei dati sono l'invio del presente periodico e/o di eventuali proposte di abbonamento e/o la trasmissione di iniziative editoriali e/o commerciali della Tuttopress Editrice Srl. I dati saranno trattati con le finalità sopra esposte. In ogni momento è possibile esercitare il diritto di ottenere l'aggiornamento, la rettifica, l'integrazione e la cancellazione dei dati inviando una richiesta scritta alla Tuttopress Editrice Srl - Responsabile Trattamento Dati - via Ercole Oldofredi, 41 - 20124 Milano, iscrizione al R.O.C. Registro degli Operatori di Comunicazione con il numero 7259 del 30/11/2001. Spedizione in abbonamento postale. Proprietà letteraria e artistica riservata. Non si restituiscono manoscritti, disegni e fotografie anche se non pubblicati. \*L'iva pagata sugli abbonamenti, nonché sui fascicoli è conglobata nel prezzo di vendita: il cessionario non è tenuto ad alcuna registrazione ai fini IVA (Art. 25vdel D.P.R., n. 633/1972) e non può parimenti, sempre ai fini di tale imposta, effettuare alcuna detrazione. In considerazione di ciò l'Editrice non rilascia fattura.

# ALLEGROITALIA HOTEL & CONDO

FIRENZE



**Allegroitalia San Gallo Firenze**  
Hotel degli artisti in centro a Firenze e bistrot per aperitivi

LA SPEZIA



**Allegroitalia La Spezia 5 Terre**  
Hotel con terrazza panoramica vista mare

MILANO



**Allegroitalia San Pietro all'Orto**  
Luxury condotel a Milano arredato ARMANI CASA

CASCIANA TERME



**Allegroitalia Terme Villa Borri**  
Condotel con centro termale e ristorante Gran Caffè delle Terme

FRATTA TERME



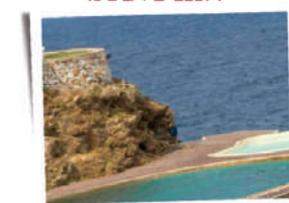
**Allegroitalia Fratta Terme**  
Hotel con SPA e centro termale in Romagna

VOLTERRA



**Allegroitalia Nazionale Volterra**  
Hotel 4 stelle e ristorante tra i borghi storici della Toscana

ISOLA D'ELBA



**Allegroitalia Elba Capo d'Arco**  
Condotel con piscina privata vista mare nel cuore dell'Isola d'Elba

ISOLA D'ELBA



**Allegroitalia Elba Golf**  
Condotel & Golf vista mare in località Acquabona

PADOVA



**Palazzo Zacco Padova**  
Foresteria del Circolo degli Ufficiali di Padova

OSTUNI



**Allegroitalia Ostuni Agritulli**  
L'esperienza trulli e cascedde ad Ostuni

PORTO CERVO



**Allegroitalia Porto Cervo**  
Luxury Condotel in Costa Smeralda

MERANO



**Castello Stifferhof**  
Centro soggiorno montano della Polizia di Stato di Merano

INQUADRA  
IL QR CODE



E PRENOTA IL  
TUO SOGGIORNO

**ZUCCHI**  
1810



## L'ARTE DEL BLENDING

IL BLENDING È L'ARTE

DI ACCOSTARE OLI EXTRAVERGINI

DI OLIVA PROVENIENTI DA CULTIVAR DIVERSE

PER DARE VITA A QUALCOSA DI UNICO E

SPECIALE.

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

