

Ci prendiamo cura del lavaggio delle tue stoviglie.

Dal 1947.



Sistema unico e versatile

↗ WINTERHALTER.IT



HOSPITALITY
MANAGEMENT
REVIEW

HMR

DOSSIER
IL REVPAR
NON BASTA PIÙ

MERCATI
HORECA SVOLTA
GENERAZIONALE

INTERVISTA
CHEF RAFFAELE GUARRACINO
STARHOTELS TERMINUS NAPOLI

«CRESCERE SENZA PERDERE **IDENTITÀ**». ECCO LA VERA SFIDA



VALERIO DUCHINI,
CEO WESTERN EUROPE
DI B&B HOTELS

winterhalter®

Ci teniamo alle tue stoviglie!
Scegli Winterhalter per un sistema
unico e versatile.

- Serie UC Masterpiece - Connected wash
- Trattamento acqua
- Detersivi specifici
- Cestelli in base alle richieste



FOLLOW
–US–

Winterhalter Italia Srl - Sistemi di Lavaggio
Via Taormina, 10 - 21010 - Cardano al Campo (VA)
0331734147 - info@winterhalter.it

RED APPLE INTERNATIONAL



Tutti i migliori ingredienti più uno...
la nostra autentica passione

DEMETRA

WIBERG | OFFICIAL DEALER
ITALY.FRANCE.SPAIN

demetrafood.it

EDITORIALE

L'INTELLIGENZA NON SI COMPRA

L'intelligenza artificiale è già entrata negli hotel, ma non ha ancora cambiato davvero il modo di lavorare. Secondo The State of Distribution 2026, realizzato da RateGain con NYU SPS e HEDNA, il 53,54% delle imprese alberghiere utilizza o sta acquistando strumenti di AI generativa. Eppure, solo il 7,77% dichiara una riduzione del lavoro manuale superiore al 30%.

È questo divario a raccontare davvero lo stato della trasformazione digitale dell'ospitalità. Gli strumenti aumentano, i budget tecnologici crescono, ma i processi restano frammentati. Un esempio? Soltanto il 27% dispone di una customer data platform o di un data warehouse, mentre appena il 23% utilizza o sta introducendo sistemi di pricing basati sull'AI.



Il problema, dunque, non è convincere gli hotel ad acquistare altra tecnologia. È costruire un'organizzazione capace di utilizzarla. Senza dati ordinati, sistemi integrati, responsabilità definite e personale adeguatamente formato, anche l'algoritmo più sofisticato non fa che aggiungere un'altra schermata alle molte che il management deve già controllare.

Nel frattempo il mercato non aspetta. Il 4% delle prenotazioni sarebbe già influenzato dalle ricerche condotte attraverso l'intelligenza artificiale, ma il 55% degli hotel non ha ancora modificato la propria strategia distributiva. E le OTA continuano a generare quasi il doppio delle prenotazioni rispetto ai canali digitali proprietari.

La prossima sfida non sarà, quindi, adottare l'AI, ma dimostrarne il valore. Quello che conterà davvero saranno le ore restituite alle persone, la reale capacità di rendere più rapidi i processi decisionali e quanto margine contribuiranno a produrre. Perché l'intelligenza artificiale può essere comprata. L'intelligenza organizzativa, invece, deve essere costruita.

Buona lettura.

Paolo Andreatta

tuttopress editrice

TUTTOPRESS EDITRICE SRL
Sede legale e operativa: Via Paolo Onorato Vigliani, 13 20148- Milano
tel - 02 6691692

HM/R

N.28 AGOSTO/SETTEMBRE 2026

Rimani connesso con noi

I nostri partner

SOMMARIO



RUBRICHE

3 / EDITORIALE

64 / LETTURE PRO

6 / COVER STORY | VALERIO DUCHINI
«Crescere senza perdere identità »

PROSPETTIVE

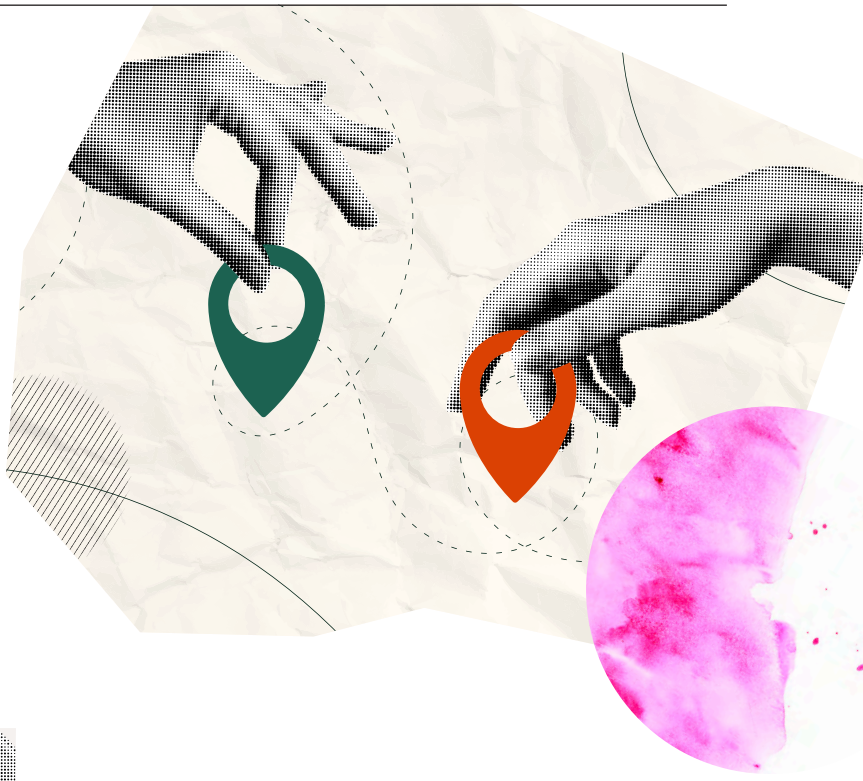
14 / DOSSIER
Il RevPAR non basta più

22 / NOVITÀ DALLE AZIENDE
La lavastoviglie.
Da macchina a fonte di informazioni

24 / FOCUS
Cocktail.
La nuova ricetta passa dalla moderazione

28 / SOLUZIONI DALLE AZIENDE
ValGarda. Breakfast your way

30 / MERCATI
Horeca.
Svolta generazionale





NETWORKING

38 / PROFILI | RAFFAELE GUARRACINO
Uno sguardo dall'alto

STRUMENTI HM/R+

44 / F&B MANAGEMENT
Costruire una squadra

48 / HOSPITALITY MANAGEMENT
La matematica del piacere

52 / ASSOBIBE
Bevande analcoliche e Sugar tax

56 / IL BAROMETRO DI ISA
Dall'alta cucina al fast fashion

60 / HORECA
Il cibo è il tuo sesto progettista





Valerio Duchini, CEO Western Europe di B&B Hotels

#aifbm #management #f&b

Tempo di lettura: **8 minuti**

CRESCERE SENZA PERDERE IDENTITÀ

VALERIO DUCHINI, CEO WESTERN EUROPE DI B&B HOTELS, RACCONTA COME GUIDARE LA CRESCITA SENZA PERDERE IDENTITÀ, PERSONE E VISIONE STRATEGICA

In un contesto economico caratterizzato da cambiamenti continui, innovazioni tecnologiche sempre più rapide e mercati in costante evoluzione, molte aziende tendono a rincorrere la crescita attraverso la diversificazione. Nuovi servizi, nuove attività, nuovi segmenti di clientela vengono spesso considerati la risposta naturale alle sfide del mercato. Eppure esiste un'altra strada, meno appariscente ma spesso più efficace: la focalizzazione.

È una filosofia che emerge con chiarezza ascoltando Valerio Duchini, CEO Western Europe di B&B Hotels, manager con un percorso professionale che attraversa alcuni dei più importanti gruppi internazionali e che oggi guida le attività del gruppo in Francia, Belgio, Svizzera e Lussemburgo. Nel corso della sua carriera Duchini ha ricoperto ruoli di crescente responsabilità nella finanza, nella ristorazione collettiva e nell'hospitality internazionale, maturando una visione manageriale fondata su alcuni principi chiave: attenzione ai numeri, centralità delle persone, cultura del cambiamento e capacità di mantenere il focus anche nelle fasi di maggiore crescita.

In questa conversazione con Hospitality Management Review affronta i temi della leadership contemporanea, della formazione manageriale, dell'intelligenza artificiale e del ruolo sempre più strategico dell'esperienza cliente, offrendo una riflessione che va ben oltre il mondo dell'ospitalità.

"PER RISPONDERE ALLE SFIDE DEL MERCATO ESISTE UN'ALTRA VIA, MENO APPARISCENTE MA SPESSO PIÙ EFFICACE: LA FOCALIZZAZIONE"

B&B HOTELS CONTINUA A REGISTRARE UNA CRESCITA IMPORTANTE IN EUROPA. QUAL È OGGI LA DIMENSIONE DEL GRUPPO?

«Alla fine del 2025 il gruppo ha superato i 900 hotel distribuiti in 19 Paesi e ha chiuso l'esercizio con circa 1,6 miliardi di euro di fatturato. Sono numeri importanti, ma credo che il dato più interessante non sia soltanto la crescita quantitativa. Ciò che conta davvero è il modo in cui questa crescita è stata costruita. Nel corso degli anni siamo riusciti a mantenere una direzione strategica molto chiara, evitando di disperdere energie in attività che non fossero coerenti con il nostro modello. Questo ci ha consentito di crescere preservando identità, coerenza e capacità di esecuzione».

"LA CREATIVITÀ SENZA CONTROLLO RISCHIA DI DIVENTARE IMPROVVISAZIONE. I NUMERI SENZA CREATIVITÀ RISCHIANO INVECE DI GENERARE IMMOBILISMO. LA VERA LEADERSHIP NASCE DALL'INTEGRAZIONE DI QUESTE DUE DIMENSIONI"



QUAL È STATA LA CHIAVE DI QUESTO PERCORSO?

«La chiarezza del modello di business. B&B Hotels opera secondo una logica asset light: non siamo proprietari degli immobili che gestiamo. I proprietari possono essere fondi immobiliari, investitori istituzionali o soggetti privati, mentre noi ci occupiamo della gestione operativa delle strutture. Questo approccio ci consente di concentrare risorse, investimenti e competenze su ciò che sappiamo fare meglio: gestire hotel e creare valore per l'ospite. È un modello che negli anni si è dimostrato vincente perché combina flessibilità, velocità di sviluppo e disciplina gestionale».

MOLTE AZIENDE CERCANO DI CRESCERE AMPLIANDO CONTINUAMENTE IL PROPRIO RAGGIO D'AZIONE. VOI AVETE SCELTO UNA STRADA DIVERSA.

«Credo che uno dei maggiori rischi per qualsiasi organizzazione sia perdere il focus. Ogni volta che si aggiunge un nuovo servizio o una nuova linea di business si introduce inevitabilmente complessità. Noi abbiamo sempre cercato di rimanere fedeli al nostro posizionamento. Operiamo prevalentemente nel segmento economy ed economy-plus e questo significa essere eccellenti in alcuni elementi fondamentali: la qualità del sonno, il comfort della camera, la pulizia, l'accoglienza e la colazione. Molto spesso il cliente non cerca decine di servizi differenti. Cerca che la promessa fatta venga mantenuta in modo coerente e affidabile. La crescita sostenibile nasce proprio da questa capacità».

IL SUO PERCORSO PROFESSIONALE PARTE DALLA FINANZA E ARRIVA ALLA GUIDA DI UNA DELLE PRINCIPALI REALTÀ ALBERGHIERE EUROPEE. QUANTO CONTA OGGI LA CULTURA DEL DATO?

«Per me continua a essere fondamentale. Ho avuto l'opportunità di lavorare molto presto in organizzazioni di grandi dimen-







sioni e questo mi ha insegnato che le decisioni migliori nascono sempre da una corretta lettura dei numeri. In Compass Group, ad esempio, mi sono trovato a gestire una realtà che superava i 700 milioni di euro di fatturato e oltre 12.500 dipendenti. Esperienze di questo tipo ti insegnano che i numeri non sono semplicemente un risultato finale: sono uno strumento di lettura della realtà. Se impari ad ascoltarli, raccontano ciò che sta accadendo molto prima che i problemi diventino evidenti».

EPPURE LEI PARLA SPESSO ANCHE DI CREATIVITÀ.

«Assolutamente sì. Anzi, credo che uno dei compiti più importanti del management sia proprio trovare un equilibrio tra creatività e disciplina. Mi piace definire il mio approccio come una creatività controllata dai numeri. È necessario avere visione, immaginare scenari nuovi, esplorare opportunità e anticipare il cambiamento. Ma allo stesso tempo ogni intuizione deve essere verificata attraverso dati concreti. La creatività senza controllo rischia di diventare improvvisazione. I numeri senza creatività rischiano invece di generare immobilismo. La vera leadership nasce dall'integrazione di queste due dimensioni».

IN MOLTE DELLE SUE RIFLESSIONI RITORNA IL TEMA DELLE PERSONE. PERCHÉ?

«Perché alla fine tutto parte da lì. Possiamo avere le migliori tecnologie, i migliori processi e le migliori strategie, ma saranno sempre le persone a fare la differenza. Personalmente sono cresciuto in una famiglia normale, dove mi sono stati trasmessi valori molto semplici: rispetto, umiltà e voglia di costruire qualcosa attraverso il lavoro. Sono principi che continuo a portare con me ogni giorno. Credo che un manager debba essere ambizioso e avere fame di risultati, ma debba allo stesso tempo mantenere la capacità di ascoltare, comprendere e valorizzare chi lavora con lui».

CHE COSA SIGNIFICA OGGI ESSERE LEADER?

«Significa creare le condizioni affinché gli altri possano esprimere il proprio potenziale. Troppo spesso la leadership viene associata esclusivamente al ruolo o alla gerarchia. Io la vedo in modo diverso. La leadership nasce dalla credibilità, dall'esempio e dalla capacità di costruire fiducia. Un leader non è colui che fa tutto da solo. È colui che riesce a costruire una squadra capace di raggiungere obiettivi che individualmente sarebbero impossibili».

QUANTO HA INCISO LO SPORT NELLA SUA VISIONE MANAGERIALE?

«Moltissimo. Ho giocato a calcio per molti anni e credo che il lavoro di squadra sia una delle lezioni più importanti che si possano apprendere. Lo sport ti insegna che il talento individuale è importante, ma che senza una squadra organizzata difficilmente si ottengono risultati. Nel management vale esattamente la stessa regola».



"LA LEADERSHIP NASCE DALLA CREDIBILITÀ, DALL'ESEMPIO E DALLA CAPACITÀ DI COSTRUIRE FIDUCIA. IL LEADER È COLUI CHE RIESCE A COSTRUIRE UNA SQUADRA CAPACE DI RAGGIUNGERE OBIETTIVI CHE INDIVIDUALMENTE SAREBBERO IMPOSSIBILI"

OGGI SI PARLA MOLTO DI FORMAZIONE CONTINUA. QUANTO È IMPORTANTE PER UN MANAGER?

«Viviamo in un contesto che cambia a una velocità impressionante. Le tecnologie evolvono, i modelli organizzativi si trasformano, le aspettative dei clienti cambiano continuamente. Pensare di poter affrontare queste sfide utilizzando esclusivamente competenze acquisite anni prima sarebbe un errore. La formazione oggi rappresenta uno strumento fondamentale per mantenere la capacità di leggere il presente e prepararsi al futuro».

QUALE DOVREBBE ESSERE IL VERO OBIETTIVO DELLA FORMAZIONE MANAGERIALE?

«Ampliare la prospettiva. Molti pensano che la formazione serva principalmente ad acquisire nuove competenze tecniche. In realtà, soprattutto a livelli manageriali elevati, il vero valore della formazione è la capacità di aprire la mente. Significa imparare a osservare i problemi da punti di vista differenti, sviluppare sensibilità culturale e acquisire strumenti per interpretare il cambiamento».

LEI HA FREQUENTATO PROGRAMMI EXECUTIVE INTERNAZIONALI DI ALTISSIMO LIVELLO. COSA LE HANNO LASCIATO?

«Soprattutto la possibilità di confrontarmi con persone provenienti da settori, culture e contesti completamente differenti. Quando condividi un percorso con manager che guidano organizzazioni globali, impari a mettere in discussione molte convinzioni e a guardare i problemi da prospettive nuove. È probabilmente questo il valore più grande di una formazione executive di alto livello».

OGGI GUIDA UNA REGIONE CHE COMPRENDE FRANCIA, BELGIO, SVIZZERA E LUSSEMBURGO. QUANTO CONTA LA COMPONENTE CULTURALE?

«Conta moltissimo. Uno degli errori più frequenti nelle organizzazioni internazionali è pensare che basti conoscere una lingua per comprendere una cultura. In realtà ogni Paese ha modalità differenti di comunicare, prendere decisioni, gestire i conflitti e costruire relazioni professionali. Quando mi sono trasferito in Francia ho dedicato molto tempo a comprendere questi aspetti. Perché guidare persone significa prima di tutto comprendere il contesto culturale nel quale operano».

È UNA COMPETENZA SPESSO SOTTOVALUTATA?

«Direi di sì. Molte difficoltà manageriali non derivano da problemi tecnici ma da incomprensioni culturali. Comprendere il modo in cui le persone ragionano, comunicano e interpretano il ruolo dell'autorità può fare una differenza enorme nella qualità della leadership e nei risultati dell'organizzazione».

"GUIDARE LE PERSONE SIGNIFICA PRIMA DI TUTTO COMPRENDERE IL CONTESTO CULTURALE NEL QUALE OPERANO"



QUANTO IMPATTERÀ L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE SUL SETTORE ALBERGHIERO?

«Sta già impattando. Le persone utilizzano sempre più strumenti di intelligenza artificiale per raccogliere informazioni, confrontare offerte e pianificare viaggi. Questo significa che le aziende dovranno ripensare processi, contenuti digitali e modalità di relazione con il cliente. Non si tratta di una trasformazione futura, ma di qualcosa che è già iniziato».

ESISTE IL RISCHIO DI PERDERE IL FATTORE UMANO?

«Non credo. Al contrario, penso che l'intelligenza artificiale renderà ancora più evidente il valore delle relazioni umane. Molte attività ripetitive verranno automatizzate, ma l'empatia, l'accoglienza e la capacità di creare esperienze memorabili continueranno a rappresentare un elemento distintivo dell'ospitalità. L'hospitality resterà sempre una relazione tra persone».

PUR NON ESSENDO IL VOSTRO CORE BUSINESS, IL FOOD&BEVERAGE CONTINUA A INCIDERE SULLA PERCEZIONE DELL'OSPITE.

«Assolutamente. Pensiamo semplicemente alla colazione. È uno degli ultimi momenti che il cliente vive all'interno dell'hotel e spesso uno dei più ricordati. Per questo motivo abbiamo deciso di ripensare completamente la nostra offerta».

CON QUALE APPROCCIO?

«Siamo partiti da un concetto molto semplice: il cliente non valuta soltanto ciò che mangia. Valuta ciò che vede, ciò che sente e ciò che percepisce. Abbiamo quindi lavorato sull'esperienza nel suo complesso: sui profumi, sulla presentazione, sulla qualità percepita e sull'atmosfera. Il risultato è stato un incremento significativo della soddisfazione degli ospiti e la conferma che l'esperienza conta almeno quanto il prodotto».

QUANTO CONTA OGGI LA SOSTENIBILITÀ NELLE SCELTE AZIENDALI?

«È diventata parte integrante del business. Non si tratta più di un progetto parallelo o di una semplice iniziativa di comunicazione. Parliamo di consumi energetici, processi operativi, filiera, responsabilità sociale e governance. Tutti elementi che incidono concretamente sulla competitività dell'azienda».

CHE COSA CERCATE OGGI IN UN FORNITORE?

«Qualità, affidabilità e sostenibilità. Naturalmente servono anche capacità distributiva e copertura territoriale adeguata, ma sempre più spesso la differenza viene fatta dalla capacità di condividere una visione comune sul futuro. Oggi non basta avere un buon prodotto. Occorre essere partner credibili e responsabili».

POTREBBE SINTETIZZARE IN UNA FRASE LA PRINCIPALE SFIDA MANAGERIALE DEI PROSSIMI ANNI?

«Crescere senza perdere identità. La tecnologia continuerà a evolvere, i mercati diventeranno sempre più complessi e le organizzazioni saranno chiamate ad affrontare cambiamenti continui. Le aziende che avranno successo saranno quelle capaci di mantenere una direzione chiara, una cultura forte e una profonda attenzione alle persone. Perché, alla fine, sono sempre le persone a trasformare una strategia in risultati concreti».



"LE AZIENDE CHE AVRANNO SUCCESSO SARANNO QUELLE CAPACI DI MANTENERE UNA DIREZIONE CHIARA, UNA CULTURA FORTE E UNA PROFONDA ATTENZIONE ALLE PERSONE"



PROSPETTIVE



DOSSIER 14 /
Il RevPAR non basta più
#gestione #revpar #hotel
Tempo di lettura: **10 minuti**

NOVITÀ DALLE AZIENDE 22 /
La lavastoviglie.
Da macchina a fonte di informazioni
#winterhalter #lavaggio professionale #ai
Tempo di lettura: **4 minuti**

FOCUS 24 /
Cocktail.
La nuova ricetta passa dalla moderazione
#beverage #alcol #trend
Tempo di lettura: **8 minuti**

SOLUZIONI DALLE AZIENDE 28 /
ValGarda. Breakfast your way
A cura del servizio PR e pubblicità

MERCATI 30 /
Horeca. Svolta generazionale
#trend #ristorazione #nuovi consumi
Tempo di lettura: **6 minuti**





IL REVPAR NON BASTA PIÙ

#gestione #revpar #hotel

Tempo di lettura: **10 minuti**

NEL PRIMO SEMESTRE 2026
I RICAVI PER CAMERA DISPONIBILE
DEGLI HOTEL EUROPEI
SONO AUMENTATI DEL 4,5% E LE
TARIFFE MEDIE DEL 3,2%.
ATTENZIONE, PERÒ: LAVORO,
UTENZE E COMMISSIONI CRESCONO
PIÙ RAPIDAMENTE.
NELLA SECONDA METÀ DELL'ANNO
È ATTESO UN RALLENTAMENTO.

Il RevPAR degli hotel europei è aumentato del 4,5% nei primi sei mesi del 2026 rispetto allo stesso periodo del 2025. Nello stesso intervallo l'ADR, la tariffa media giornaliera, è cresciuto del 3,2%, mentre l'occupazione ha registrato un incremento più contenuto. Sono i principali risultati dell'European Hotel Market Outlook 2026 – Midyear Review di CBRE. Numeri superiori alle previsioni formulate all'inizio dell'anno, quando la società stimava per l'intero 2026 una crescita del RevPAR europeo compresa tra l'1% e il 3%, sostenuta soprattutto da moderati aumenti tariffari e da un'occupazione sostanzialmente stabile.



+4,5%
REVPAR DEGLI HOTEL EUROPEI NEL PRIMO SEMESTRE 2026

+3,2%
CRESCITA DELL'ADR EUROPEO NELLO STESSO PERIODO

+1,5 PUNTI
IL REVPAR DEL SEMESTRE SUPERA IL LIMITE MASSIMO DELLA PREVISIONE ANNUALE INIZIALE

OLTRE +60%
AUMENTO DELL'ADR A MILANO, SPINTO DALLE OLIMPIADI INVERNALI

5 GRANDI MERCATI
ITALIA, SPAGNA, FRANCIA, GERMANIA E REGNO UNITO VERSO UNA NORMALIZZAZIONE DELLA CRESCITA

4 MERCATI DINAMICI
GRECIA, AUSTRIA, POLONIA E REPUBBLICA CECA SOPRA IL PASSO DEI GRANDI MERCATI

Fonte: CBRE, European Hotel Market Outlook 2026 – Midyear Review.

IL NODO DEI COSTI OPERATIVI

Il +4,5% raggiunto nel primo semestre descrive dunque un mercato più dinamico del previsto. Ma non necessariamente più redditizio. Secondo CBRE, infatti, la crescita dei costi operativi sta diventando il principale problema per gli hotel europei: in diversi mercati il costo del lavoro aumenta più rapidamente dei ricavi e alle retribuzioni si sommano utenze, brand fee, operator fee e altre spese di gestione. La distanza tra fatturato e profitto rischia quindi di ampliarsi. Il RevPAR continua a crescere, ma una quota sempre maggiore dei ricavi viene assorbita prima di raggiungere il margine operativo.

REVPAR OLTRE LE ATTESE

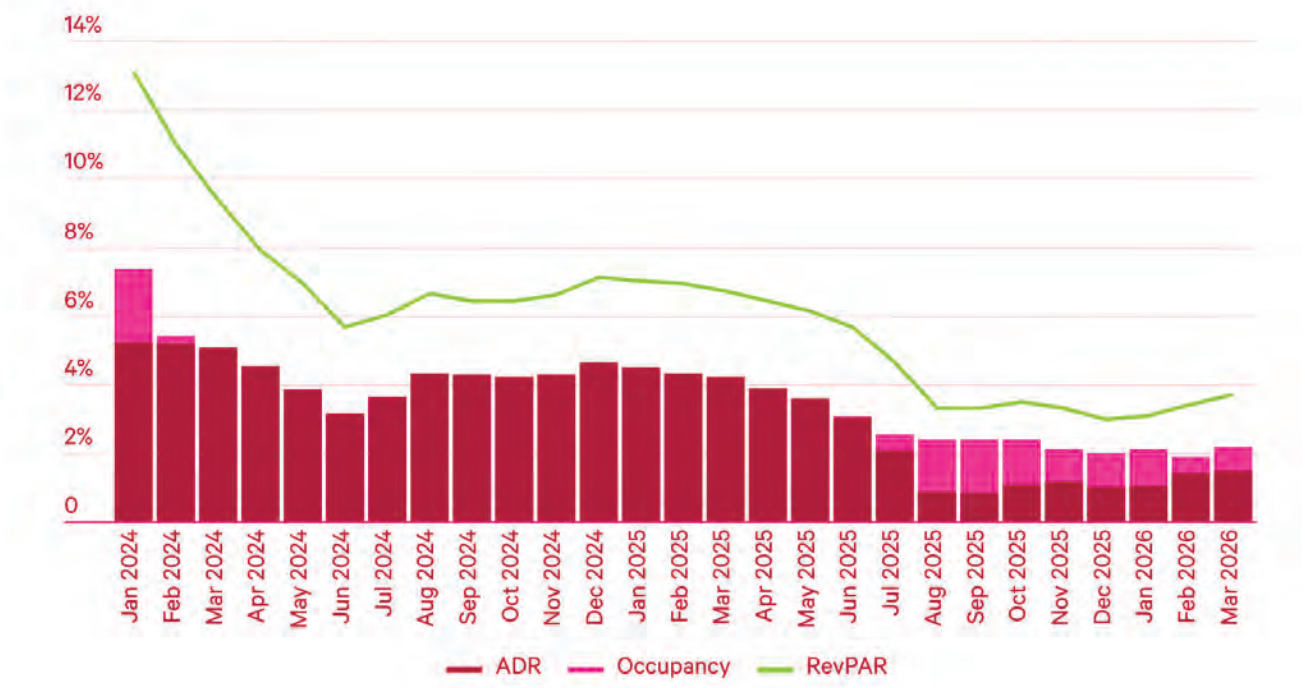
Le previsioni formulate da CBRE a gennaio indicavano per il 2026 un aumento del RevPAR europeo compreso tra l'1% e il 3%. La crescita sarebbe dovuta derivare prevalentemente dall'ADR, perché i livelli di occupazione apparivano ormai stabilizzati dopo la ripresa post-pandemica. Alla fine di giugno il risultato si è rivelato migliore: RevPAR +4,5%, ADR +3,2% e un contributo positivo, seppure limitato, dell'occupazione. La domanda ha quindi continuato a sostenere sia i volumi sia i prezzi. L'incremento del RevPAR è stato superiore di 1,5 punti percentuali anche rispetto all'estremo più alto della forchetta previsionale di CBRE. Il confronto deve però essere letto con cautela: il +4,5% riguarda il primo semestre, mentre la precedente previsione dell'1-3% si riferiva all'intero anno. Nella seconda metà del 2026, infatti, CBRE si aspetta un rallentamento. Il picco estivo dovrebbe essere seguito da una progressiva normalizzazione della domanda, con una crescita più moderata destinata a proseguire nei primi mesi del 2027.



"A MILANO NEL PRIMO SEMESTRE 2026 L'ADR È AUMENTATO DI OLTRE IL 60% RISPETTO ALLO STESSO PERIODO DEL 2025, FORTEMENTE INFLUENZATO DALLE OLIMPIADI INVERNALI"

PERFORMANCE OPERATIVA DEGLI HOTEL EUROPEI

(media mobile a 12 mesi, variazione % su base annua)



Fonte: HotStats, CBRE Research

argine

LE SPUME VERNA, QUALITÀ TOSCANA.



LE SPUME VERNA PRODOTTE SECONDO L'ANTICA TRADIZIONE TOSCANA.

Ingredienti di prima scelta (limoni e arance italiane, cedri di Calabria, chinotti liguri,...) in acqua minerale Verna dei monti casentinesi secondo la migliore tradizione toscana.

SENZA DOLCIFICANTI ARTIFICIALI

ANCHE IN VETRO A RENDERE



FORMATO 37,5 cl NEI GUSTI LIMONATA - ARANCIATA - CEDRATA
CHINOTTO - SPUMA BIONDA - GASSOSA - TONICA - COLA

VERNA

www.sorgenteverna.it

MILANO: TARIFFE OLTRE IL 60%

Il dato medio europeo nasconde differenze molto ampie tra le destinazioni. Il caso più evidente è Milano, dove nel primo semestre 2026 l'ADR è aumentato di oltre il 60% rispetto allo stesso periodo del 2025. L'incremento è stato fortemente influenzato dalle Olimpiadi invernali Milano Cortina 2026. Dimostra però la capacità dei grandi eventi di incidere sulle tariffe e sulla domanda alberghiera. Un aumento superiore al 60% significa una variazione quasi venti volte maggiore rispetto al +3,2% registrato dall'ADR europeo. Il divario rende evidente quanto le performance medie continentali possano essere condizionate da fattori locali e straordinari. Oltre agli eventi, anche il calendario ha influenzato il confronto. La diversa collocazione della Pasqua fra 2025 e 2026 ha prodotto effetti sulle performance mensili di alcune destinazioni. CBRE ritiene, però, che la crescita sottostante del mercato europeo sia più moderata rispetto ai risultati complessivi del semestre.

CINQUE GRANDI MERCATI VERSO LA NORMALIZZAZIONE

Italia, Spagna, Francia, Germania e Regno Unito continuano a dominare il mercato europeo dell'ospitalità per dimensioni dell'offerta e della domanda. In questi cinque Paesi, tuttavia, la crescita sta progressivamente rallentando





"IL PROBLEMA NON SARÀ NECESSARIAMENTE VENDERE MENO CAMERE, MA TRATTENERE UNA QUOTA SUFFICIENTE DEI RICAVI GENERATI"

dopo l'accelerazione registrata nella fase post-pandemica. I risultati più dinamici emergono in mercati di dimensioni inferiori. Grecia, Austria, Polonia e Repubblica Ceca sono tra le destinazioni che nel primo semestre hanno mostrato le performance più vivaci, favorite dalla domanda leisure, dall'allungamento della stagione turistica e da una crescita relativamente disciplinata dell'offerta. CBRE prevede che nella seconda parte dell'anno l'Europa centro-orientale continui a crescere più rapidamente della media. Questi mercati partono generalmente da livelli di ADR più bassi, stanno rafforzando la propria capacità di attrarre clientela internazionale e, in diversi casi, dispongono di un'offerta alber-

ghiera ancora contenuta. Anche qui, però, l'aumento dei ricavi non dovrebbe trasformarsi integralmente in crescita dei profitti. L'inflazione dei costi sta interessando anche le destinazioni dell'Europa centro-orientale e rischia di limitarne l'espansione dei margini.

LUNGO RAGGIO: LA CRESCITA PERDE VELOCITÀ

All'inizio del 2026 CBRE prevedeva per gli arrivi a lungo raggio una crescita di circa il 6%, superiore a quella dei viaggi a corto raggio. Nel primo semestre il vantaggio del long haul è risultato meno pronunciato. La domanda intraeuropea continua a rappresentare la componente più stabile. Gli arrivi dagli Stati Uniti sono rimasti complessivamente





superiori ai livelli del 2025 fino a giugno, ma nel solo mese di giugno hanno registrato una leggera diminuzione su base annua. Il dato non modifica ancora le previsioni complessive di CBRE, ma segnala una moderazione della crescita americana dopo diversi anni particolarmente positivi. Più lenta appare, invece, la ripresa dalla Cina continentale: nel breve periodo gli arrivi dovrebbero rimanere inferiori ai livelli precedenti alla pandemia.

I COSTI CRESCONO PIÙ DEI RICAVI

Il passaggio centrale del rapporto CBRE riguarda il conto economico. Nella seconda metà del 2026 il problema principale non dovrebbe essere la tenuta dei ricavi, ma la velocità con cui stanno aumentando i costi. In diversi grandi mercati europei la spesa per il lavoro cresce più rapidamente del fatturato alberghiero. La pressione è particolarmente evidente nel Regno Unito, ma si sta estendendo alle altre economie mature del continente. Ai costi del personale si aggiungono: utenze ancora elevate, brand fee, operator fee, commissioni distributive, servizi esternalizzati, costi necessari a mantenere il posizionamento e gli standard della struttura. Durante la prima fase della ripresa, l'accelerazione dell'ADR e del RevPAR aveva permesso agli hotel di compensare l'inflazione delle spese. Questo meccanismo si sta indebolendo. Con un ADR europeo in crescita del 3,2%, qualsiasi voce di costo che aumenti a un ritmo superiore riduce il beneficio prodotto dalle maggiori tariffe.

LUXURY E MID-MARKET SI ALLONTANANO

La crescita delle tariffe sta diventando più difficile soprattutto nel mid-market. In questo segmento l'occupazione rimane nel complesso stabile, ma aumenta la sensibilità dei clienti al prezzo. Di conseguenza, sostenere il RevPAR attraverso nuovi rialzi dell'ADR sarà più complesso nella seconda metà del 2026. Luxury e upper-upscale mantengono invece un maggiore potere tariffario. La clientela con elevata capacità di spesa continua a riconoscere valore a soggiorni personalizzati, strutture lifestyle ed esperienze distintive e mostra una resistenza più contenuta agli aumenti. La divergenza riguarda anche la qualità degli asset. Secondo CBRE, gli hotel ben posizionati, rinnovati e differenziati dovrebbero difendere meglio le tariffe rispetto alle strutture che negli ultimi anni hanno beneficiato soprattutto della crescita generale del mercato.

OLTRE LE CAMERE

Di fronte all'aumento dei costi, CBRE indica nel total revenue management una delle risposte principali. L'obiettivo è estendere all'intera struttura l'analisi finora concentrata prevalentemente su camere, occupazione, ADR e RevPAR. Ristorazione, bar, banqueting, meeting, spa, parcheggi e servizi aggiuntivi devono essere misurati in base al margine prodotto, non soltanto al fatturato. Il richiamo è particolarmente rilevante per il Food & Beverage, che può aumentare la spesa complessiva dell'ospite ma presenta anche un'elevata incidenza di personale, materie prime, energia e sprechi.



"CON IL RALLENTAMENTO DELL'ADR, IL PREZZO NON POTRÀ PIÙ AUMENTARE IN MODO UNIFORME: TORNERANNO A PESARE MAGGIORMENTE QUALITÀ DEL PRODOTTO, LOCALIZZAZIONE, INVESTIMENTI E REPUTAZIONE"

DAL FATTURATO AL MARGINE

I numeri del primo semestre restano positivi: RevPAR europeo +4,5%, ADR +3,2% e occupazione in lieve crescita. Il risultato supera le attese iniziali, ma è influenzato da eventi, calendario e differenze sempre più ampie fra i mercati. La seconda metà dell'anno dovrebbe essere meno dinamica. Contemporaneamente, il costo del lavoro e le altre spese operative continueranno a esercitare pressione sui conti. Il problema non sarà necessariamente vendere meno camere, ma trattenere una quota sufficiente dei ricavi generati. Per gli hotel europei il 2026 segna quindi il passaggio dalla crescita trainata dal prezzo alla gestione della redditività. Il RevPAR continua a indicare la capacità dell'albergo di produrre ricavi dalle camere. Ma per capire se quella crescita crea davvero valore bisogna guardare più in basso nel conto economico.


IL SAPORE DELLA CONVIVIALITÀ.
QUESTA È FORST.
La tradizione brassicola che da sempre
accompagna tutti i momenti da condividere.
SPEZIALBIER-
BRAUEREI
FORST
BIRRA-BIÈRE-BEER-BIER
BirraForstBier
forstbeer
LA BIRRA DALL'ALTO ADIGE.
www.forst.it
www.beviresponsabile.it

LA LAVASTOVIGLIE, DA MACCHINA A FONTE DI INFORMAZIONI

#winterhalter #lavaggio professionale #ai

Tempo di lettura: **4 minuti**



COME LA DIGITALIZZAZIONE DEL LAVAGGIO PROFESSIONALE STA CAMBIANDO IL MODO DI GESTIRE RISTORANTI, HOTEL E BAR

Per anni il ruolo di una lavastoviglie professionale è stato semplice: lavare bene, velocemente e con affidabilità. Oggi non basta più.
Le cucine professionali, i bar e gli hotel sono ambienti sempre più organizzati, nei quali ogni attrezzatura contribuisce alla produttività del locale. Non si tratta solo di eseguire un compito, ma di fornire informazioni utili per lavorare meglio, prevenire gli imprevisti e garantire continuità al servizio. Anche il lavaggio professionale sta vivendo questa evoluzione: oggi scegliere una lavastoviglie significa valutare molto più del prezzo di acquisto e investire in efficienza operativa.

CONNECTED WASH, IL VALORE DEI DATI AL SERVIZIO DELL'OPERATIVITÀ

La digitalizzazione sta trasformando il mondo dell'ospitalità e anche il lavaggio professionale evolve nella stessa direzione. Con **Connected Wash,** Winterhalter trasforma la lavastoviglie in un **sistema connesso capace di supportare la gestione quotidiana del locale.**
Attraverso la piattaforma digitale è possibile accedere a informazioni sullo stato della macchina, monitorarne il funzionamento e disporre di dati utili per ottimizzare l'operatività. Questo significa avere maggiore visibilità sul processo di lavaggio e poter prendere decisioni basate su informazioni reali, contribuendo a **mantenere elevata l'affidabilità del sistema nel tempo.** Per chi gestisce un'attività Horeca, significa lavorare con maggiore tranquillità e controllo.

L'EFFICIENZA SI COSTRUISCE OGNI GIORNO

Una lavastoviglie professionale lavora migliaia di cicli durante la propria vita operativa. Per questo il vero costo non coincide con il





prezzo d'acquisto, ma si misura nel tempo attraverso **elementi che incidono direttamente sull'organizzazione del lavoro e sulla qualità del servizio offerto al cliente**. Eccoli nel dettaglio:

- consumi ottimizzati di acqua, energia e detergente;
- qualità di lavaggio costante;
- monitoraggio continuo della macchina;
- riduzione delle interruzioni operative;
- maggiore produttività del personale;
- risultati ripetibili in ogni ciclo di lavaggio.

QUALITÀ COSTANTE, CICLO DOPO CICLO

Ogni bicchiere, ogni piatto e ogni posata raccontano qualcosa del locale. La qualità del lavaggio non può dipendere dal caso. Il monitoraggio della macchina, unito alla corretta gestione dell'intero sistema di lavaggio, contribuisce a mantenere prestazioni costanti nel tempo, riducendo le variabili che possono incidere sul risultato finale.
Per questo Winterhalter sviluppa un **ecosistema integrato** in cui macchina, trattamento dell'acqua, detergenti, assistenza tecnica e servizi digitali lavorano insieme. L'obiettivo è garantire uno **standard qualitativo ripetibile**, servizio dopo servizio.

UNA TECNOLOGIA GIÀ PRONTA PER IL FUTURO

Connected Wash è disponibile sulle principali gamme Winterhalter:

- **UC** – lavabicchieri e lavastoviglie sottobanco;
- **PT** – lavastoviglie a capot;
- **CTR** – lavastoviglie a traino cesti;
- **MTR e MTF** – lavastoviglie a traino e a nastro.

La **piattaforma di connettività** rappresenta, inoltre, uno degli elementi tecnologici richiesti dalla normativa per accedere, nell'ambito di un progetto conforme, alle opportunità offerte dall'iperammortamento: per poter beneficiare del credito d'imposta, le macchine devono possedere specifiche caratteristiche tecnologiche previste dalla normativa, tra cui l'interconnessione e la capacità di dialogare con i sistemi aziendali nell'ambito di un progetto conforme ai requisiti del Piano.
In questo modo, **chi sceglie una soluzione Winterhalter investe non solo in un sistema progettato per migliorare la gestione operativa del lavaggio, ma anche in una tecnologia predisposta per rispondere alle esigenze della digitalizzazione dei processi.**
Grazie all'iperammortamento, oggi scegliere una lavastoviglie Winterhalter è una decisione ancora più intelligente.

GUARDARE OLTRE IL CICLO DI LAVAGGIO

L'efficienza di una lavastoviglie non si misura soltanto in litri d'acqua o chilowattora risparmiati. Si misura nella **capacità di garantire continuità al servizio**. Nella possibilità di monitorare ciò che accade. Nella qualità costante del risultato. Nella **serenità** di sapere che una delle attrezzature più importanti della cucina sta lavorando esattamente come dovrebbe.
È questa la direzione del lavaggio professionale. Ed è questa la direzione che Winterhalter ha scelto di seguire: **integrare la tecnologia nel lavaggio professionale affinché i dati diventino uno strumento concreto per migliorare la gestione e garantire prestazioni costanti nel tempo.**

Per maggiori informazioni:
www.winterhalter.it

COCKTAIL LA NUOVA RICETTA PASSA DALLA MODERAZIONE



IL MERCATO BRITANNICO DEI MIXED DRINK VALE 733 MILIONI DI STERLINE E CONTINUA A CRESCERE, MA A UN RITMO VICINO ALL'INFLAZIONE. A CAMBIARE DAVVERO È IL COMPORTAMENTO DEI CONSUMATORI: MENO ALCOL E NUOVE OCCASIONI PER COCKTAIL LOW E NO ALCOL. UN'EVOLUZIONE CHE OFFRE INDICAZIONI PREZIOSE ANCHE AI PROFESSIONISTI ITALIANI.

#beverage #alcol #trend

Tempo di lettura: **8 minuti**

Il cocktail non perde il suo fascino, ma cambia formula. Meno alcol non significa necessariamente meno consumo, né tantomeno rinuncia all'esperienza. A emergere è piuttosto un nuovo equilibrio, nel quale il cliente alterna bevande tradizionali, proposte a bassa gradazione e cocktail completamente analcolici, scegliendo in funzione dell'occasione, dell'orario e del proprio stato d'animo.

È quanto emerge dal nuovo Mixed Drinks Report di NielsenIQ, dedicato al mercato britannico del fuori casa. Un osservatorio diverso da quello italiano per abitudini e cultura del bere, ma dal quale arriva una lezione importante: la moderazione non deve essere interpretata soltanto come una minaccia ai consumi, bensì come un cambiamento della domanda capace di generare nuovi pubblici, occasioni e fonti di ricavo.

CRESCITA IN LINEA CON L'INFLAZIONE

Secondo i dati della società di ricerca, nei dodici mesi terminati a marzo 2026 il comparto dei cocktail consumati in bar, pub, ristoranti e altri locali ha raggiunto un valore di 733 milioni di sterline, con una crescita del 3% rispetto all'anno precedente. Un incremento positivo, ma sostanzialmente allineato all'inflazione: il mercato continua dunque ad avanzare in termini nominali, senza mostrare una vera accelerazione dei volumi. La categoria conserva comunque una base di consumatori ampia e abituale. Il 56% di chi beve spirits dichiara di consumare cocktail almeno una volta alla settimana, mentre il 40% afferma di berne più di dodici mesi prima. Numeri che confermano il ruolo centrale dei mixed drink nell'offerta del fuori casa, ma che devono essere interpretati alla luce di una trasformazione più profonda: quasi la metà dei consumatori sta riducendo l'assunzione complessiva di alcol.

BERE MENO, MA SCEGLIERE MEGLIO

I dati REACH di NIQ indicano che il 44% dei consumatori britannici beve meno alcol rispetto a un anno prima. Le motivazioni principali sono due: la volontà di risparmiare e il desiderio di tutelare maggiormente la propria salute. Moderazione, quindi, non significa soltanto benessere. Nelle scelte entrano anche la pressione sul potere d'acquisto, l'aumento dei prezzi e una valutazione più attenta del rapporto tra qualità e costo. Si beve meno frequentemente o in quantità inferiori, ma cresce l'aspettativa nei confronti di ciò che si ordina.

L'ATTENZIONE ALLA GRADAZIONE

Anche la gradazione sta diventando un'informazione sempre più rilevante. Il 64% degli intervistati vorrebbe trovare nei locali un maggior numero di cocktail a bassa o media gradazione. La

"LA MODERAZIONE NON ELIMINA IL COCKTAIL: NE TRASFORMA GRADAZIONE, OCCASIONI DI CONSUMO E VALORE PERCEPITO"

percentuale sale al 73% tra i consumatori di età compresa fra 18 e 34 anni, il pubblico più sensibile sia ai temi della salute sia al controllo della spesa. Il dato ridimensiona l'idea secondo cui i giovani si stiano semplicemente allontanando dal mondo del beverage. Più che rifiutare la socialità del bere, ne stanno ridefinendo forme e intensità. Vogliono poter partecipare all'aperitivo o alla serata senza essere obbligati a scegliere fra un cocktail ad alta gradazione e una bibita tradizionale. Cercano prodotti adulti, costruiti e gratificanti, ma compatibili con un consumo più consapevole.



SPIRITS ANALCOLICI: CRESCE L'ACCETTAZIONE

Il cambiamento è particolarmente evidente nel rapporto con gli spirits senza alcol. Secondo NIQ, il 72% dei consumatori britannici di distillati si sente ormai abbastanza sicuro da ordinare un'alternativa analcolica. Il possibile imbarazzo sociale, che fino a pochi anni fa rappresentava uno dei principali ostacoli alla categoria, sembra quindi perdere importanza. Soltanto il 62% ritiene che l'offerta di spirits analcolici sia sufficientemente ampia e appena il 54% dichiara di apprezzarne il gusto. Il problema non è più soltanto convincere le persone ad assaggiare questi prodotti, ma offrire un'esperienza che possa competere con quella dei cocktail tradizionali. Il 34% non comprende quale valore aggiunto uno spirit analcolico apporti alla bevanda. Un ulteriore 22% considera queste proposte poco convenienti rispetto al prezzo richiesto.





"IL MERCATO NON SI DIVIDE PIÙ SEMPLICEMENTE FRA BEVITORI E ASTEMI: IL CONSUMATORE ALTERNA COCKTAIL CLASSICI, LOW ALCOL E ANALCOLICI"

IN VIA DI FIDELIZZAZIONE

È un passaggio decisivo. Eliminare l'alcol non è sufficiente a generare valore: il cocktail deve conservare complessità aromatica, equilibrio, qualità degli ingredienti e cura del servizio. Se il cliente percepisce il prodotto come una semplice bibita presentata in modo più sofisticato, il prezzo diventa difficilmente difendibile. I risultati della prova sono però incoraggianti. Il 51% dei consumatori ha già assaggiato un cocktail analcolico e sarebbe disposto a ripetere l'esperienza; soltanto il 13% di chi lo ha provato dichiara di non volerlo ordinare nuovamente. Esiste dunque uno spazio concreto di fidelizzazione, a condizione che il primo contatto con la categoria sia soddisfacente.

MENU COME STRUMENTO DI VENDITA

Per bar, ristoranti e strutture alberghiere, la carta dei cocktail assume un ruolo strategico. Inserire una piccola sezione di drink analcolici non basta. Occorre rendere leggibili gradazione, profilo gustativo e caratteristiche della proposta, aiutando il cliente a orientarsi senza creare una gerarchia implicita fra cocktail "veri" e sostituti senza alcol. Servono nuove categorie: organizzando l'offerta per gusto, stile o occasione e indicando chiaramente l'ABV, cioè il contenuto alcolico. In questo modo, un cocktail low o no alcol viene presentato come una scelta autonoma e non come una rinuncia. Anche il linguaggio è importante. Definizioni generi-

che come "mocktail" o "analcolico" comunicano poco sul valore della ricetta. Ingredienti, tecniche di preparazione, consistenze e abbinamenti possono invece accrescere la percezione di qualità. Fermentati, infusioni, tè, erbe, spezie, agrumi, shrub e componenti gastronomiche permettono di costruire bevande complesse senza affidarsi esclusivamente ai distillati tradizionali. Infine, resta centrale il prezzo.

NUOVE OPPORTUNITÀ: OLTRE L'APERITIVO SERALE

Uno degli aspetti più interessanti della ricerca riguarda gli orari di consumo. NIQ individua nel pranzo e nella metà del pomeriggio alcune delle occasioni con il maggiore potenziale di reclutamento. Sono fasce nelle quali molti clienti evitano normalmente l'alcol, ma potrebbero essere disponibili a ordinare un cocktail analcolico o a bassa gradazione. Per ristoranti e hotel, questa indicazione apre prospettive che vanno oltre l'aperitivo serale. Un mixed drink leggero può accompagnare il pranzo, entrare nell'offerta di brunch e afternoon tea, essere proposto negli spazi lounge o affiancare il servizio piscina e le occasioni di lavoro. L'assenza o la riduzione dell'alcol consente di portare il linguaggio del cocktail in momenti nei quali finora aveva avuto un ruolo marginale. In questa prospettiva, la moderazione non sottrae necessariamente fatturato alla categoria, ma amplia le occasioni di consumo.

UNA LEZIONE ANCHE PER L'ITALIA

Il Mixed Drinks Report è basato su un'indagine condotta su mille consumatori britannici di spirits, rappresentativi a livello nazionale, integrata con i dati NIQ più recenti relativi alle vendite e alla presenza dei prodotti nei locali. Se è vero che il mercato italiano presenta abitudini, occasioni di consumo e una cultura dell'aperitivo differenti, le tendenze rilevate nel Regno Unito offrono però indicazioni utili anche per gli operatori italiani. Salute, controllo della spesa, ricerca di qualità e attenzione alla gradazione sono fenomeni ormai trasversali ai principali mercati del fuori casa. La domanda da porsi non è soltanto quanti consumatori smetteranno di bere, ma come cambierà il modo in cui alterneranno prodotti e gradazioni.

TRE FATTORI

Per il settore, la risposta passa da tre fattori: qualità, valore e visibilità. Servono ricette capaci di non far rimpiangere il cocktail tradizionale, prezzi coerenti con l'esperienza offerta e menu che rendano le alternative immediatamente comprensibili. A questi elementi si aggiunge la formazione del personale, fondamentale per raccontare le proposte e suggerire il drink più adatto all'occasione. Il mercato non si sta dividendo semplicemente fra bevitori e astemi: sta diventando più fluido. A vincere saranno i locali capaci di seguire il cliente lungo tutto questo percorso, dal cocktail classico al low alcol fino allo zero alcol, senza mai diminuire la qualità dell'esperienza.

"LA CRESCITA PASSA DALLA CAPACITÀ DI PORTARE IL COCKTAIL IN NUOVI MOMENTI DELLA GIORNATA, DAL PRANZO AL POMERIGGIO"

£733 MILIONI
VALORE DEL MERCATO BRITANNICO DEI COCKTAIL NEL FUORI CASA da marzo 2025 a marzo 2026

+3%
CRESCITA ANNUA DEL MERCATO, IN LINEA CON L'INFLAZIONE

56%
QUOTA DEI CONSUMATORI DI SPIRITS CHE BEVE COCKTAIL ALMENO UNA VOLTA ALLA SETTIMANA

44%
CONSUMATORI BRITANNICI CHE DICHIARANO DI BERE MENO ALCOL RISPETTO A UN ANNO PRIMA

64%
VORREBBE TROVARE NEI LOCALI PIÙ COCKTAIL A BASSA O MEDIA GRADAZIONE

73%
QUOTA CHE RICHIEDE PIÙ PROPOSTE LOW E MID ALCOL FRA I 18-34ENNI

51%
HA PROVATO UN COCKTAIL ANALCOLICO E SAREBBE DISPOSTO A ORDINARLO NUOVAMENTE

Fonte: NielsenIQ, Mixed Drinks Report 2026. Tutti i dati si riferiscono al mercato britannico.

BREAKFAST, YOUR WAY



IL PIACERE DI UN PANCAKE
APPENA PREPARATO,
LA LIBERTÀ DI RENDERLO UNICO

“L’ospitalità si riconosce dai dettagli”

ESPRESSA, PERFETTA,
OGNI VOLTA

La macchina per pancake di Valgarda Breakfast prepara automaticamente pancake caldi e soffici, uno dopo l'altro. Grazie al sistema no-touch, è sufficiente avvicinare la mano al sensore per avviare la preparazione, senza alcun contatto con la macchina.
Una soluzione pratica e igienica, pensata per garantire semplicità di utilizzo, ridurre gli sprechi e offrire un risultato costante durante tutta la fascia colazione.



GEMMA®,
IL GUSTO A PORTATA DI MANO

Basta abbassare la leva per erogare la quantità desiderata direttamente sul pancake.
Confetture in diversi gusti, crema alla nocciola, crema al pistacchio, burro di arachidi, miele e il tradizionale sciroppo d'acero: una selezione pensata per offrire più scelta e rendere ogni pancake diverso.
I prodotti si conservano a temperatura ambiente e hanno una shelf life di 12 mesi, semplificando anche la gestione del buffet.





OGNI PANCAKE,
UNA SCELTA DI GUSTO

Dal pancake appena preparato alla guarnizione preferita, ogni ospite può creare la propria combinazione. La colazione diventa un momento personale, lasciando spazio alla scelta e al piacere di provare ogni volta qualcosa di diverso.
Più libertà per l'ospite, più varietà sul buffet.



VALGARDA BREAKFAST
SOLUZIONI CHE TRASFORMANO
LA COLAZIONE IN UN'ESPERIENZA DISTINTIVA

Scopri la gamma completa su:
breakfast.valgarda.it
o inquadra il QR code

HORECA SVOLTA GENERAZIONALE

#trend #ristorazione #nuoviconsumi

Tempo di lettura: **6 minuti**

L'ANALISI DI CIRCANA RIVELA COME SOTTO LA STABILITÀ APPARENTE DI UN MERCATO DA 361,2 MILIARDI DI EURO STIANO CAMBIANDO PROFONDAMENTE I COMPORTAMENTI DI CONSUMO, TRA DIGITALIZZAZIONE E CONSUMO IN SOLITARIA.

Il mercato della ristorazione commerciale nei cinque principali Paesi europei (Gran Bretagna, Germania, Francia, Spagna e Italia) ha raggiunto un valore complessivo di 361,2 miliardi di euro nell'anno terminato a giugno 2026. A una prima lettura, il comparto mostra un quadro di sostanziale stabilità: la spesa è cresciuta dell'1,4%, la spesa media per consumatore è aumentata del 2,1% e le visite complessive hanno registrato solo un lieve calo dello 0,7%. Tuttavia, come evidenziato dall'analisi presentata da Circana all'European Foodservice Summit di Madrid, questa superficie tranquilla cela una trasformazione radicale dei comportamenti d'acquisto guidata dalle differenti generazioni.

"LA GEN Z GENERA IL 39% DI VISITE IN PIÙ NELLA RISTORAZIONE RISPETTO AL SUO PESO DEMOGRAFICO, ORIENTANDO LA SPESA SU FORMAT DI MARCA E CANALI DIGITALI"







"I MILLENNIALS TRAINANO LA CRESCITA DEL CONSUMO IN SOLITARIA, ARRIVANDO A SPENDERE IL 70% IN PIÙ PER UN PASTO INDIVIDUALE RISPETTO AI PASTI IN GRUPPO"

LA SPINTA DI GEN Z E GEN ALPHA

L'età cronologica e il peso demografico non costituiscono più indicatori diretti per stimare la frequenza e le modalità di consumo fuori casa. La Gen Z, pur rappresentando il 16% della popolazione nei mercati chiave europei, genera il 39% di visite in più nella ristorazione rispetto a quanto ci si aspetterebbe sulla base della sua quota demografica. Al contrario, i Baby Boomer, che costituiscono il 29% della popolazione, registrano un indice di presenza pari ad appena 60. Nel frattempo, la Generazione Alpha orienta la propria spesa verso i canali retail di consumo immediato, facendo registrare un utilizzo del delivery 1,3 volte superiore alla media della popolazione e 7 volte maggiore rispetto ai Baby Boomer.

361,2 MILIARDI DI €

VALORE MERCATO RISTORAZIONE NEI 5 PRINCIPALI PAESI EUROPEI

+39% DI VISITE

QUOTA VISITE GEN Z RISPETTO AL PROPRIO PESO DEMOGRAFICO (16% DELLA POPOLAZIONE EUROPEA)

Fonte: Circana
European Foodservice Summit







CATENE DI MARCA, DIGITALE E NUOVE SCELTE SALUTISTICHE

Questo divario tra fasce d'età si riflette in modo netto nella scelta dei format. I ristoranti di marca e le catene rappresentano complessivamente il 29% della spesa commerciale. Questa quota sale al 40% per la Generazione Alpha e al 35% sia per la Gen Z sia per i Millennials, per poi scendere al 24% nella Gen X e al 16,1% tra i Baby Boomer. Per i nativi digitali, l'attrattiva dei format di marca risiede nella ricerca di immediatezza, personalizzazione e facilità di fruizione attraverso i canali digitali e il delivery. Parallelamente, la Gen Z esprime nuove priorità salutistiche e funzionali: il 12% pratica il digiuno intermittente (contro il 7% della media generale), il 24% presta attenzione all'apporto proteico, il 20% sceglie prodotti naturali o biologici e il 13% dichiara di evitare il caffè.

L'ASCESA DEL "SOLO DINING"

Un'altra trasformazione fondamentale riguarda la dimensione dei gruppi e le occasioni di consumo. Oltre il 60% delle visite della ristorazione riguarda gruppi di una o due persone, mentre il consumo in solitaria rappresenta da solo un terzo di tutte le occasioni legate al pasto principale. A guidare il trend del pasto in-

"PER LA GEN X LA QUALITÀ DELL'OFFERTA (35%) E LA PRATICITÀ (33%) SONO PRIORITÀ MAGGIORI RISPETTO AL PREZZO (27%), ANCHE IN TEMPI DI PRESSIONE ECONOMICA"





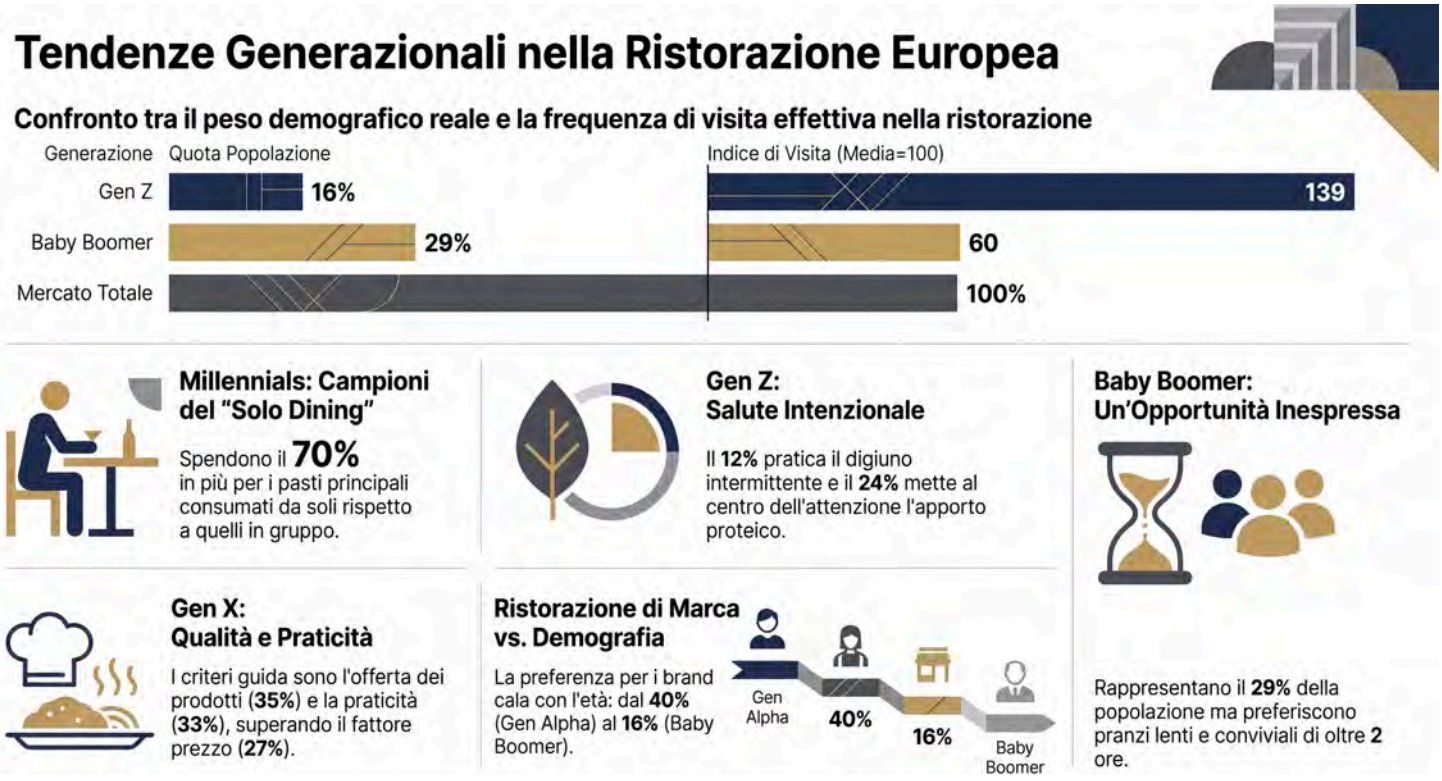


"LA GENERAZIONE ALPHA REGISTRA UN UTILIZZO DEL DELIVERY 7 VOLTE MAGGIORE RISPETTO AI BABY BOOMER, INDIRIZZANDO IL 40% DELLA PROPRIA SPESA VERSO FORMAT DI MARCA E CATENE"

dividuale sono i Millennials, che quando mangiano da soli arrivano a spendere circa il 70% in più rispetto a quando consumano lo stesso pasto in gruppo. Si tratta di un'opportunità non ancora del tutto valorizzata dagli operatori, poiché durante i pasti in solitaria si registra un calo nell'ordinazione di pietanze strutturate come pesce, frutti di mare o primi piatti di pasta.

IL FATTORE VALORE

Infine, l'analisi di Circana riconsidera il concetto di valore per la Gen X e i Baby Boomer. Nonostante il 69% della Gen X sia preoccupato per il costo della vita, il fattore prezzo si posiziona solo al terzo posto nei criteri di scelta di un locale (27%), preceduto dalla qualità dell'offerta (35%) e dalla praticità (33%). Per quanto riguarda i Baby Boomer, la minore presenza nei locali è dovuta soprattutto alle occasioni serali sotto-indicizzate. Tuttavia, quando scelgono di pranzare fuori casa, mostrano una spiccata preferenza per pranzi prolungati oltre le due ore, rappresentando un target ad alto potenziale per format che sapranno proporre occasioni di consumo più lente e conviviali.



Fonte: Circana – European Foodservice Summit

AFA

ARREDAMENTI

The Promenade



Un'esperienza multisensoriale distribuita su nove piani per soddisfare ogni vostro desiderio

Una nuova struttura sontuosa ridisegna lo skyline di **Riccione** imponendosi sul lungomare della riviera con il suo involucro dalle geometrie dorate.



Al sesto piano si trova il ristorante panoramico, **The Floor**. Appena varcato l'ingresso, verrete accolti da una cantina caratterizzata da una galleria di eleganti arcate dorate, che si integrano perfettamente con il suggestivo panorama marittimo circostante. La cucina contemporanea propone un **viaggio enogastronomico** in cui tradizione e creatività si fondono per esaltare i sapori freschi e autentici del mare.

Al settimo e ultimo piano l'iconico rooftop, **The Gold**. Ancora una volta l'ambiente è completamente avvolto nella luce naturale, grazie alle ampie **vetrate panoramiche** che offrono una vista mozzafiato sul mare, creando un continuo dialogo visivo tra gli interni impreziositi da accenti decorativi oro, e il paesaggio marittimo. Qui si trova anche un'ampia terrazza esterna con **infinity pool**, mentre il bar all'interno propone la **migliore selezione di cocktail e vini** e una **postazione dedicata al sushi** abilmente preparato dallo chef di fronte ai suoi ospiti.



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

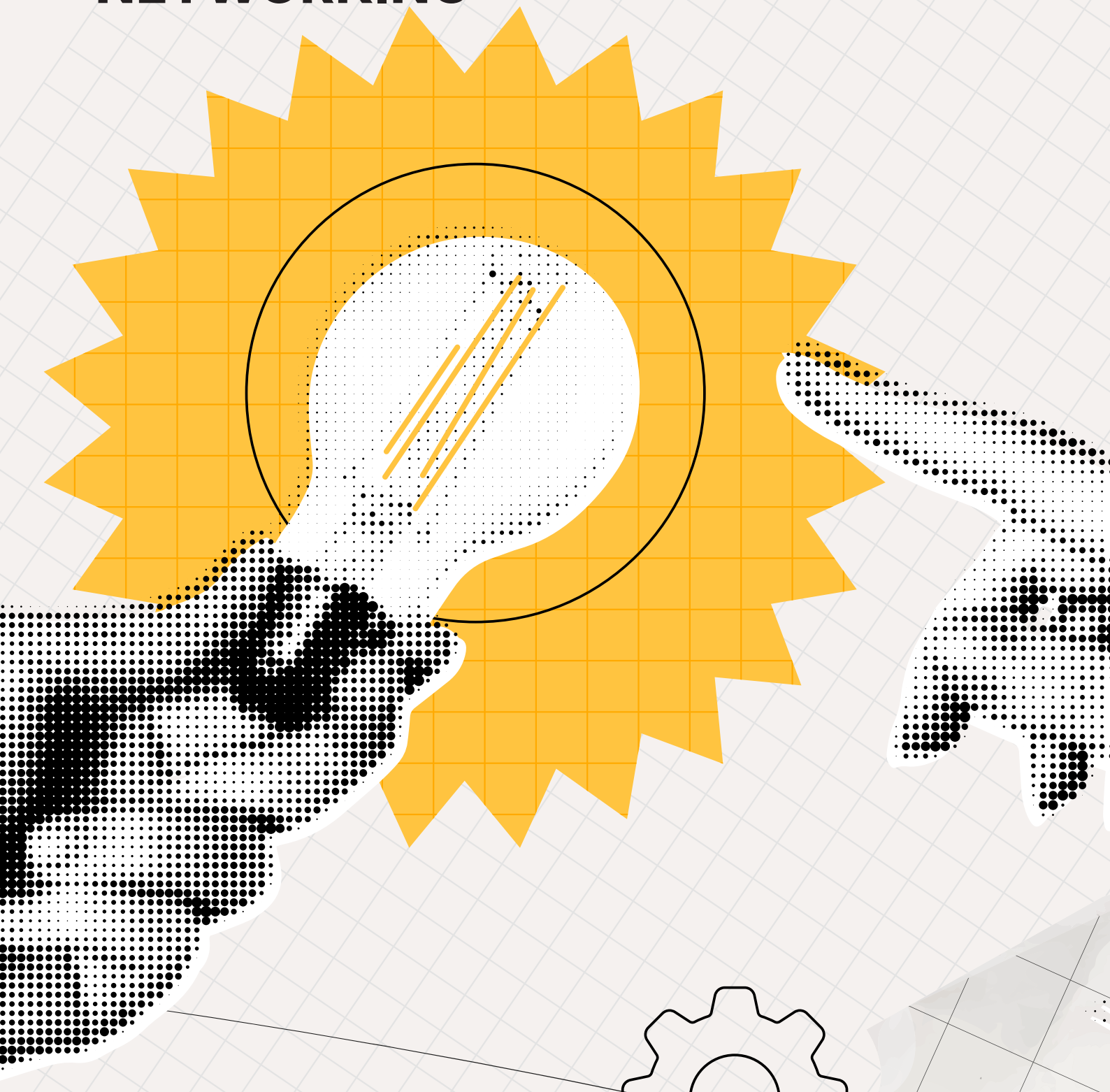






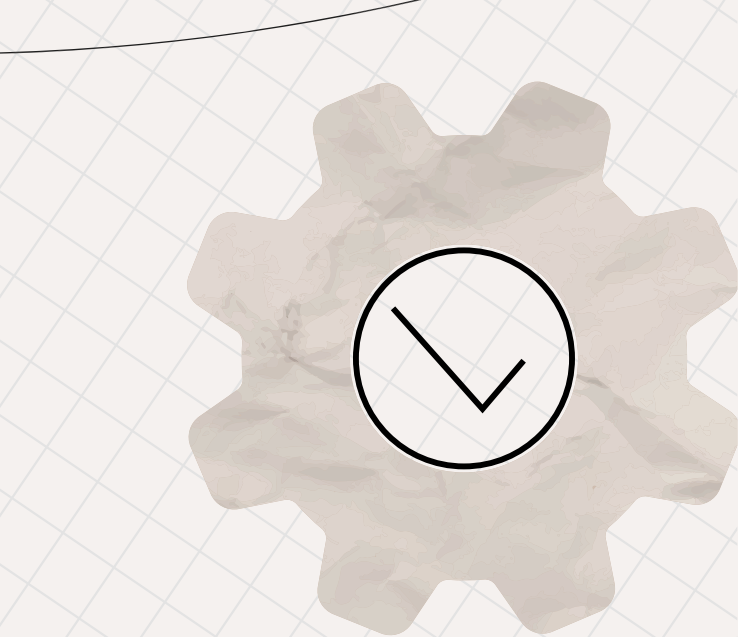


NETWORKING



ASSOCIAZIONE ITALIANA FOOD & BEVERAGE MANAGER

ASSOCIAZIONE CHEF D'HOTEL





Uno sguardo dall'alto

di **Lorena Tedesco**

#chef #hotel #acdh

Tempo di lettura: **5 minuti**

di **Lorena Tedesco**

#chef #hotel #ACDH

Tempo di lettura: **5 minuti**

UNO **SGUARDO** DALL'**ALTO**



Executive Chef Raffaele Guarracino

A NAPOLI NASCE LA TERRAZZA PARTENOPE LOUNGE BAR, IL NUOVO SALOTTO PANORAMICO DELLO STARHOTELS TERMINUS





Napoli sa essere un turbine di energia, ma il suo vero fascino si rivela quando si accetta l'invito a rallentare. Si scopre così un angolo sospeso, dove il Golfo si apre allo sguardo e l'orizzonte sembra raccontare un'inedita storia. Completamente rinnovata, la Terrazza Partenope Lounge Bar dello Starhotels Terminus si attesta come nuova meta urbana, pensata non solo per gli ospiti dell'hotel, ma per chiunque desideri vivere la città da una prospettiva diversa. Il progetto di riqualificazione ha ridisegnato i circa 320 metri quadrati della terrazza, trasformandoli in un grande salotto a cielo aperto. Angoli più raccolti si alternano ad aree conviviali, dando vita a uno spazio flessibile, pensato per accompagnare momenti diversi della giornata. Quando arriva la sera, la terrazza diventa un luogo intimo e avvolgente, ideale per l'aperitivo e per una serata all'aperto.

Anche la proposta gastronomica è stata pensata per accompagnare il carattere della nuova destinazione. Il bar propone cocktail d'autore e grandi classici, affiancati da una selezione di assaggi caldi e freddi firmati dall'Executive Chef Raffaele Guarracino, che interpreta i sapori del Mediterraneo e della tradizione partenopea.



EVOLUZIONE DEL GUSTO

Nato a Torre del Greco il 5 dicembre 1970, Raffaele Guarracino ha costruito il proprio percorso professionale nel segno della tradizione gastronomica campana, unita alla ricerca e alla capacità di reinterpretare i grandi classici della cucina italiana. La sua formazione comprende la prestigiosa Scuola Étoile, esperienza che ha contribuito a consolidare una visione della cucina attenta alla tecnica, alla qualità delle materie prime e alla cura del dettaglio. Profondamente legato alla cultura gastronomica del territorio, Guarracino interpreta la cucina napoletana con uno sguardo contemporaneo, cercando nuove modalità per raccontarne l'identità senza perderne l'essenza.

LA TRADIZIONE IN UN ASSAGGIO

Da questa filosofia nasce anche una delle novità legate alla nuova Terrazza Partenope: la tradizionale pasta lunga viene reinterpretata in una formula semplice, immediata e sorprendente. Agli ospiti che raggiungono la terrazza viene infatti offerta una "forchettata" di spaghetti, preparati al momento, un piccolo assaggio itinerante da gustare mentre si attraversa lo spazio e si scopre il panorama di Napoli. «Un gesto apparentemente semplice – spiega Guarracino – ma capace di racchiudere l'anima della cucina partenopea: la pasta, il piacere della convivialità e la città raccontata dall'alto, in un'esperienza che unisce gastronomia e territorio».





VISIONE STRATEGICA

Raffaele Guarracino non è solo il responsabile della cucina, ma un vero e proprio manager d'azienda che guida il dipartimento culinario con una visione strategica ed economica. «Lavoro spesso lontano dai fuochi per concentrarmi sul coordinamento complessivo della struttura. Tra le mie responsabilità manageriali rientrano principalmente il controllo della qualità e degli standard, per garantire che ogni piatto rispetti l'identità dell'hotel e mantenga un livello costante di eccellenza, la leadership e il coordinamento del personale e, infine, la sicurezza e le normative igieniche».

FILIERA CORTA E ZERO SPRECHI

La storia professionale e le origini dello chef lo portano a prediligere piatti a base di pesci e mitili che lui si presta a reinventare in chiave moderna. La ristorazione in hotel sposa menu stagionali



a filiera corta, in cui si spinge la forte riduzione dello scarto alimentare e la massima trasparenza sulla provenienza delle materie prime. Per quanto, invece, riguarda il lounge bar, Guarracino ha favorito la crescita di cocktail bar e spazi per aperitivi, attraverso la creazione di finger food e sharing plates, a base di piccole porzioni da condividere.

UN PERCORSO D'ECCELLENZA

«La nascita della Terrazza Partenope Lounge Bar – conclude Guarracino – rappresenta il cuore più scenografico del progetto di valorizzazione dello Starhotels Terminus, che ha coinvolto anche hall, foyer, bar e ristorante. L'intervento è stato concepito con l'obiettivo di migliorare la qualità dell'accoglienza e l'esperienza complessiva degli ospiti, mantenendo al tempo stesso il carattere originario dell'hotel, in un percorso che accompagna idealmente l'ospite dal piano strada fino alla parte più alta dell'hotel».

LA RICETTA
BY CHEF RAFFAELE GUARRACINO

"LINGUINE CON SCAMPI E POMODORINI DEL VESUVIO"

Ingredienti per 4 persone:
300 g linguine in trafila di bronzo
400 g di scampi (4 pezzi)
80 g di olio extravergine di oliva
1 spicchio d'aglio
600 g di pomodori principe borghese
30 g di prezzemolo

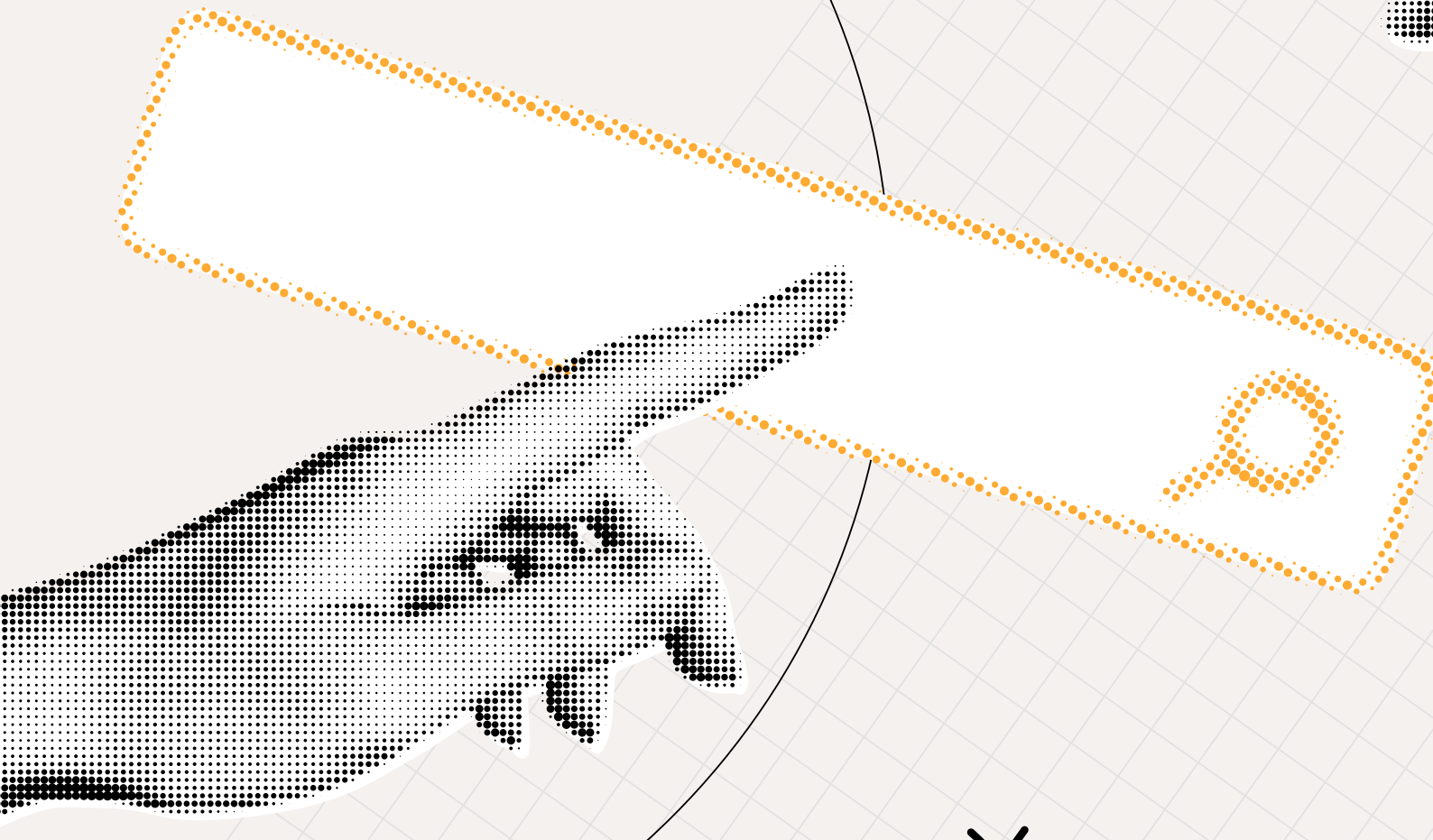
Procedimento:
In una padella soffriggere la metà dell'olio con mezzo spicchio d'aglio, aggiungere i pomodori lavati e tagliati precedentemente e fare cuocere per circa 10 minuti a fiamma alta.
In un'altra padella aggiungere il restante olio e aglio, far soffriggere e aggiungere gli scampi divisi a metà precedentemente.
Lasciar cuocere per 2 minuti, aggiungere il prezzemolo tritato e la salsa di pomodoro preparata in precedenza e cuocere per qualche minuto.
Nel frattempo, provvedere a cuocere le linguine. Scolarle molto al dente, in modo da poter ultimare la cottura per circa 2 minuti.
Impiattare le linguine formando un nido e appoggiare le due parti di scampo sopra, a piacimento.

Abbinamento:
Un calice di Greco di Tufo



STRUMENTI

HM/R +





F&B MANAGEMENT **44 /**
Costruire una squadra
di **Claudio Di Bernardo**
#servizi #ruoli #gestione
Tempo di lettura: **7 minuti**

HOSPITALITY MANAGEMENT **48 /**
La matematica del piacere
di **Francesco Sagliocco**
#management #redditività #leadership
Tempo di lettura: **7 minuti**

ASSOBIBE **52 /**
Bevande analcoliche e Sugar tax
di **David Dabiankov Lorini**
#soft drink #sugar tax #assobibe
Tempo di lettura: **5 minuti**

IL BAROMETRO DI ISA **56 /**
Dall'alta cucina al fast fashion
di **Maria Luisa Castiglioni**
#retail # ristorazione #lusso
Tempo di lettura: **5 minuti**

HORECA **60 /**
Il cibo è il tuo sesto progettista
di **Giuseppe Arditi**
#hospitality #food #experience
Tempo di lettura: **4 minuti**

di **Claudio Di Bernardo**

#servizi #ruoli #gestione

Tempo di lettura: **7 minuti**



COSTRUIRE UNA SQUADRA

GESTIRE UN SERVIZIO È UNA COSA. FAR CRESCERE UN TEAM È TUTTA UN'ALTRA STORIA

Nella quotidianità delle nostre aziende non sempre ce ne ricordiamo, ma dietro a ogni ruolo, ogni mansione e ogni divisa c'è una persona con una storia, delle aspettative, delle fragilità, delle ambizioni e, soprattutto, una vita che non comincia e non finisce quando entra o esce dal posto di lavoro.
Nel nostro settore siamo abituati a ragionare per ruoli: lo chef, il maître, il bartender, il cameriere, il commis, il lavapiatti... **poi, arriva il servizio**. E in quel momento abbiamo bisogno che tutto funzioni: il tavolo deve essere pronto, il piatto deve uscire, il cliente non deve aspettare e ogni problema deve essere risolto.
Ma gestire un servizio è una cosa. **Costruire una squadra è tutta un'altra storia.**

OLTRE L'ORGANIGRAMMA

Negli anni ho lavorato con tantissime persone e mi sono convinto che uno degli errori più frequenti sia pensare che basti mettere insieme dei bravi professionisti per avere automaticamente una buona squadra... ma **una squadra non nasce da un organigramma**, non funziona così. Possiamo assumere il miglior cuoco, un ottimo maître e un bartender straordinario, ma





questo non significa avere costruito un team.
La competenza individuale conta, naturalmente. Ma una squadra nasce quando le persone iniziano a fidarsi le une delle altre, comprendono il proprio ruolo, conoscono l'obiettivo comune e sentono che il loro contributo viene riconosciuto. Va costruita, giorno dopo giorno, un po' come una pianta che bisogna innaffiare, curare e capire di cosa ha bisogno. Con le persone, in fondo, accade qualcosa di molto simile.

IL VALORE DELL'ASCOLTO

Quando gestisci molte persone è facile cadere in una trappola: **vedere soprattutto il ruolo.** Mi serve un cuoco, mi manca un cameriere, ho bisogno di qualcuno al bar, devo coprire un turno... Ma dietro quel turno c'è una persona. Ed è qui, secondo me, che comincia davvero il People Management: **nell'ascolto.** Conoscere prima di gestire. Tenendo presente che conoscere le persone non comporta diventare loro amici e nemmeno rinunciare a responsabilità, regole o gerarchia, ma significa **capire chi abbiamo davanti.** Chi ha bisogno di essere accompagnato, chi è pronto per avere maggiore autonomia e chi magari aspetta solo che qualcuno si accorga del lavoro che sta facendo.
Non possiamo gestire tutti nello stesso modo, né aspettare che siano sempre gli altri a bussare alla nostra porta quando qualcosa non va: **un manager deve imparare ad ascoltare anche quello che non viene detto.**

CHIARIRE GLI OBIETTIVI

C'è poi un altro aspetto che spesso sottovalutiamo: noi responsabili abbiamo abbastanza chiaro nella nostra testa dove vogliamo arrivare, ma qualche volta dimentichiamo di raccontarlo agli altri... **Le persone, però, devono sapere dove stiamo andando.** In cucina significa sapere quale standard vogliamo raggiungere, in sala il livello di servizio che vogliamo offrire e al bar il tipo di esperienza che desideriamo far vivere all'ospite. Ma, soprattutto, significa far capire a ciascuno perché il suo lavoro è importante per il risultato finale.

"UNA SQUADRA NON NASCE DA UN ORGANIGRAMMA, MA VA COSTRUITA GIORNO DOPO GIORNO"



STRUMENTO DI CRESCITA

Nel nostro mestiere siamo bravissimi a vedere immediatamente l'errore, un piatto esce male, un tavolo che aspetta troppo... ma quante volte siamo altrettanto veloci quando qualcosa viene fatto bene? Il feedback non può arrivare soltanto quando qualcosa va male, ma dovrebbe essere uno **strumento quotidiano di crescita**. Correggere un errore spiegando il perché, riconoscere un miglioramento e dare un riscontro quando il ricordo dell'episodio è ancora fresco, invece di offrire una valutazione formale mesi dopo. E soprattutto **correggere senza umiliare.** Una persona può dimenticare le parole esatte che le abbiamo rivolto, ma difficilmente dimenticherà come l'abbiamo fatta sentire davanti ai suoi colleghi.

ABBATTERE I MURI

Un grande valore ha anche la **collaborazione.** In una vera squadra il problema di un reparto non dovrebbe tradursi automaticamente in un "non è affar mio". Nell'Hospitality questa frase costa carissima. Occorre abbattere, per quanto possibile, quei piccoli confini che negli anni finiscono per trasformarsi in muri: noi della cucina, loro della sala; noi del bar, loro del ristorante.

ESSERE PRESENTI QUANDO IL SERVIZIO SI COMPLICA

È qui che arriva il momento della verità: il ristorante è pieno, manca qualcuno, qualcosa va storto e la pressione sale. Questo è il momento in cui le persone capiscono davvero chi hanno davanti. Un responsabile, infatti, può limitarsi a chiedere solo risultati, oppure può entrare nel problema. Questo non significa sostituirsi continuamente ai propri collaboratori, significa far capire che **la responsabilità non viene scaricata sempre verso il basso.** Ho sempre creduto che chi guida una squadra debba essere capace, quando serve, di tirare la carretta insieme agli altri, ma anche di mettersi dietro e spingerla.

AUTONOMIA, NON DIPENDENZA

Per me uno dei migliori indicatori di una squadra che funziona non è quanto lavora bene quando ci siamo noi, è quanto riesce a lavorare bene quando noi non ci siamo. Vuol dire che abbiamo trasferito metodo, cultura, responsabilità e fiducia... stiamo facendo crescere autonomia, non dipendenza. E significa anche **accettare che qualcuno possa fare una cosa diversa-**



"OCCORRE CONOSCERE PRIMA DI GESTIRE, CERCANDO DI CAPIRE CHI ABBIAMO DAVANTI"







mente da come l'avremmo fatta noi e per chi è abituato a controllare tutto non è semplice e in cucina lo sappiamo bene.
Formare qualcuno non significa soltanto mandarlo a un corso, la formazione avviene ogni giorno.

INVESTIRE SUL FUTURO

Dobbiamo chiederci più spesso: **che cosa vede davanti a sé una persona che entra oggi nelle nostre aziende?** Non tutti diventeranno chef, maître, F&B Manager o direttori. Crescere può significare acquisire una nuova competenza, assumere maggiore responsabilità, partecipare a un progetto, essere ascoltati quando si propone un'idea e soprattutto avere la sensazione che qualcuno stia investendo sul tuo futuro, non soltanto utilizzando il tuo presente.

PERSONE AL CENTRO

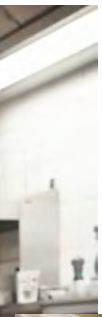
Alla fine torno sempre al punto di partenza: dietro ogni badge c'è una persona. Metterla al centro significa ascoltare, dare obiettivi comprensibili, correggere senza umiliare, riconoscere quando qualcosa viene fatto bene, creare collaborazione invece di competizione tra reparti, formare, dare fiducia e lasciare spazio a chi sta crescendo. E qualche volta semplicemente chiedere: "Come stai?", avendo davvero il tempo di ascoltare la risposta. Turnover, assenze, qualità del servizio, costi di formazione e capacità di trattenere le persone sono anche il risultato del modo in cui abbiamo costruito quella squadra.
Per questo credo che gestire le persone non significhi supervisionare il loro lavoro, ma creare le condizioni perché possano migliorare. E quando una persona si sente ascoltata, responsabilizzata, rispettata e vede davanti a sé una possibilità di crescita, non abbiamo trovato solo qualcuno che copra un turno, **ma abbiamo iniziato a costruire una squadra.**

"UNO DEI MIGLIORI INDICATORI DI UNA SQUADRA CHE FUNZIONA È QUANTO RIESCE A LAVORARE BENE QUANDO NOI NON CI SIAMO"



NEL PROSSIMO NUMERO:
Analizzeremo le competenze per una corretta gestione delle persone.

Claudio Di Bernardo | 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 Sciaky Europe – Business School Hotel & Travel Industry.







LA **MATEMATICA** DEL **PIACERE**



IL VALORE ECONOMICO NASCOSTO DIETRO OGNI ESPERIENZA FOOD & BEVERAGE

di **Francesco Sagliocco**

#management #redditività #leadership

Tempo di lettura: **7 minuti**

Esiste una contraddizione che il F&B contemporaneo non può più permettersi di ignorare. Da una parte, il mercato chiede esperienze sempre più personalizzate, autentiche, memorabili e capaci di generare valore emotivo. Dall'altra, molte organizzazioni continuano a gestire il reparto attraverso l'urgenza, l'abitudine, l'intuito individuale e una successione quotidiana di problemi da risolvere. Il piacere, però, non è soltanto una percezione. È l'esito visibile di una complessa architettura organizzativa. Ed è proprio per questo che il F&B deve essere considerato una business unit strategica, con una responsabilità diretta sulla redditività complessiva dell'organizzazione.





DAL SERVIZIO ALL'OPERATING MODEL

Per molti anni, il valore del F&B Manager è stato associato alla sua presenza costante sul campo. Essere sempre disponibile. Intervenire in ogni emergenza. Conoscere ogni dettaglio. Essere il punto di riferimento di tutti. Quando tutto dipende dalla presenza del manager, significa che il sistema non è ancora sufficientemente organizzato. La managerialità autentica consiste nel costruire condizioni affinché le persone, i processi e gli strumenti possano produrre qualità anche senza una supervisione continua. Questo richiede un operating model chiaro, ruoli definiti, decision rights coerenti, standard condivisi e una precisa distribuzione dell'accountability.

"IL F&B MANAGER NON PUÒ LIMITARSI A SPEGNERE GLI INCENDI. DEVE RIDURRE LE CONDIZIONI CHE LI GENERANO"



DA CENTRO DI COSTO A LEVA DI DIFFERENZIAZIONE E INVESTIMENTO

Nell'hotellerie contemporanea, il F&B rappresenta sempre più una leva di differenziazione, un elemento identitario del brand e un driver di investimento. Ma questo potenziale richiede investimenti in concept, prodotto, design degli spazi, tecnologia, competenze, formazione e capacità commerciale. Richiede soprattutto una gestione capace di valutare il ritorno economico di ogni scelta. Un nuovo concept deve essere valutato attraverso la domanda, il posizionamento, la capacità produttiva, il pricing, il costo del lavoro, il contributo marginale e il tempo necessario a raggiungere il break-even. Il F&B Manager deve quindi partecipare al processo decisionale strategico, non essere coinvolto soltanto nella fase esecutiva.

ESG E SOSTENIBILITÀ: DA OPZIONE A REQUISITO COMPETITIVO

Il tema ESG Environmental, Social and Governance sta modificando il modo in cui le imprese vengono valutate, finanziate e percepite dal mercato. Anche nel F&B. L'ESG non dovrebbe essere interpretato come un linguaggio riservato alla direzione finanziaria o alla comunicazione istituzionale. È una dimensione concreta della gestione. Un acquisto non adeguatamente pianificato può generare spreco, perdita economica e impatto ambientale. Una programmazione del personale priva di equilibrio può compromettere la qualità del servizio e aumentare il turnover. La sostenibilità diventa quindi un requisito competitivo quando entra nel processo decisionale. Il F&B Manager deve saper collegare gli obiettivi ambientali alla gestione degli acquisti, gli obiettivi sociali alla pianificazione del lavoro e gli obiettivi di governance alla misurazione delle performance.

LA MARGINALITÀ NON È UN EFFETTO COLLATERALE DEL SERVIZIO

Un'impresa deve essere in grado di trasformare la qualità percepita in valore economico. Esistono attività con una reputazione eccellente che non producono una marginalità adeguata. La vera responsabilità del F&B Manager consiste nel compren-

dere come il ricavo venga generato, quali risorse siano necessarie per produrlo, quali costi lo sostengano, quali inefficienze lo erodano e quale contributo reale porti ogni area al risultato complessivo. Questa è la logica del profitability management.

KPI PER GOVERNARE IL FUTURO

Il dato, nel F&B, non dovrebbe mai essere utilizzato soltanto per certificare ciò che è già accaduto. Un **KPI** è un dispositivo decisionale. Deve aiutare il manager a comprendere dove intervenire, con quale priorità e attraverso quale leva gestionale. Il suo valore dipende dalla capacità di trasformare quei dati in azioni concrete. Un indicatore senza una responsabilità associata rimane una fotografia. Il vero performance management nasce quando il dato entra nella quotidianità delle decisioni. Il manager che conosce i propri numeri non è necessariamente un buon manager. Il manager che sa cosa fare quando i numeri cambiano, invece, sta esercitando la propria responsabilità.

PRIME COST E DISCIPLINA DELLA REDDITIVITÀ

Il **PRIME COST** rappresenta una delle sintesi più significative della qualità gestionale. Food Cost, Beverage Cost e Labour Cost non possono essere analizzati come voci isolate. Devono essere letti all'interno di un sistema integrato, nel quale la produttività del personale, la composizione dell'offerta, il livello di servizio, i volumi di vendita, la gestione delle scorte e la capacità di acquisto influenzano direttamente il risultato. Un aumento del Food Cost non è necessariamente un errore. Può derivare da una scelta di posizionamento, da un incremento della qualità del prodotto o da una strategia commerciale consapevole. Ma ogni variazione deve essere compresa.

EBITDA: UNA RESPONSABILITÀ CONDIVISA

L'**EBITDA** non coincide con il risultato netto e non esaurisce la valutazione economica dell'impresa. Offre, invece, una prospettiva importante: quanto valore operativo riesce a generare

"IL MANAGER CHE CONOSCE I PROPRI NUMERI NON È NECESSARIAMENTE UN BUON MANAGER"



KPI

Food Cost, Beverage Cost, Labour Cost, Prime Cost, Average Check, Contribution Margin, RevPASH, Forecast Accuracy e Break-even non sono semplici indicatori da monitorare. Sono linguaggi attraverso i quali l'organizzazione interpreta il proprio comportamento.

PRIME COST

Mette in relazione il costo delle materie prime e delle bevande con il costo del lavoro, per comprendere quanto della ricchezza prodotta dall'attività venga assorbito dalle principali componenti operative.

EBITDA

Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization rappresenta un indicatore della performance operativa prima degli interessi, delle imposte e degli ammortamenti.



il modello di business prima degli effetti della struttura finanziaria e degli ammortamenti. Per il F&B Manager comprendere questa logica significa superare la visione limitata al singolo outlet. Un ristorante può presentare un buon margine lordo e, contemporaneamente, contribuire in modo insufficiente al risultato complessivo della struttura. La responsabilità del Food & Beverage Manager non consiste nel controllare ogni voce del conto economico come un amministratore. Consiste nel comprendere quali decisioni operative influenzino il risultato, quali leve possano essere attivate e quali investimenti siano necessari per sostenere la competitività nel tempo.

IL PROCESSO VIENE PRIMA DELL'EMERGENZA

Una delle principali differenze tra un'organizzazione matura e un'organizzazione fragile si misura nel rapporto con l'emergenza. Per la prima, ogni criticità viene affrontata come un evento isolato. Per la seconda, ogni criticità viene letta come un segnale che può rivelare una debolezza del processo. Il management non può limitarsi a spegnere gli incendi. Deve ridurre le condizioni che li generano. Questo significa introdurre una cultura di process management, continuous improvement e operational excellence. Significa analizzare il flusso di lavoro, eliminare passaggi inutili, chiarire le interdipendenze, rendere misurabili le attività e intervenire sulle cause strutturali delle inefficienze.

IL NUOVO F&B MANAGER È UN BUSINESS LEADER

La figura del F&B Manager sta attraversando una trasformazione profonda. Non è più sufficiente conoscere il servizio, il prodotto o la gestione della brigata. Queste competenze rimangono fondamentali, ma devono essere integrate con una cultura economica, commerciale, organizzativa e analitica. È una figura ibrida, capace di muoversi tra strategia ed execution, tra visione e dettaglio, tra esperienza e marginalità. La sua autorevolezza non deriva soltanto dalla conoscenza tecnica. Deriva dalla capacità di collegare ogni decisione operativa a una conseguenza economica, organizzativa e commerciale. Questo è il passaggio che il settore deve compiere: dal responsabile del servizio al responsabile del sistema. Dal coordinatore delle attività al business leader.

LA RESPONSABILITÀ DI GUIDARE IL CAMBIAMENTO

Il F&B ha bisogno di una nuova consapevolezza. Il nostro compito è quello di costruire le condizioni perché quella qualità possa essere mantenuta, riconosciuta, valorizzata e trasformata in sviluppo. Da Presidente AIFBM, considero questa una responsabilità precisa: contribuire a elevare il ruolo del F&B Manager, promuovere una cultura fondata sulla competenza e sostenere un modello professionale nel quale visione strategica, disciplina gestionale e sensibilità operativa siano parte della stessa identità. La vera eccellenza non è quella che appare soltanto durante il servizio. È quella che rimane nel sistema, nelle persone, nei processi e nei risultati. Il piacere è l'esperienza che il cliente vive. La matematica del piacere è la responsabilità manageriale che la rende possibile.

LA RUBRICA DEL PRESIDENTE
Prosegue la nuova rubrica curata e firmata dal Presidente dell'Associazione Italiana Food & Beverage Manager, Francesco Sagliocco, per approfondire alcuni dei temi più rilevanti e innovativi del fare ospitalità oggi. Dall'intelligenza artificiale al neuromarketing, dal F&B sostenibile alla Digital Transformation. Un approfondimento costante dedicato ai professionisti e lettori di HMR.

L'autore | Francesco Sagliocco
è Presidente di AIFBM. Ha alle spalle una lunga carriera di successi internazionali, con esperienze nel mondo del turismo e dell'hotellerie di lusso, in strutture di rilievo come lo Swiss Diamond Hotel, Palazzo Parigi Milan Hotel & Grand Spa, Terme di Saturnia SPA & Golf Resort Natural Destination, Suvretta House, Hotel du Palais e molti altri.

di **David Dabiankov Lorini**

#soft drink #sugar tax #assobibe

Tempo di lettura: **5 minuti**



BEVANDE ANALCOLICHE E SUGAR TAX



I CONSUMI IN ITALIA SMENTISCONO LA NECESSITÀ DI INTRODURRE LA TASSA SULLE BEVANDE ZUCCHERATE E NON SOLO

Negli ultimi anni la proposta di introduzione della cosiddetta Sugar tax – ovvero la tassa che in Italia verrebbe applicata solamente alle bevande analcoliche, anche quelle senza zucchero – continua ad essere un tema centrale nel dibattito pubblico e politico. Questa misura, già adottata in alcuni Paesi europei, nasce con l'obiettivo di ridurre il consumo di zuccheri e contrastare patologie come obesità e diabete. Tuttavia, analizzando il contesto italiano, emergono diversi elementi che mettono in discussione l'effettiva necessità e utilità di una simile imposta.

"CALANO IN ITALIA I CONSUMI DI BEVANDE ZUCCHERATE: 1 PERSONA SU 3 SCEGLIE PRODOTTI "ZERO" O "LIGHT", QUOTA CHE SALE A 1 SU 2 TRA LA GEN Z"



PANORAMICA DEI CONSUMI

Innanzitutto, per valutare la necessità di introdurre la Sugar tax in Italia, è importante considerare il livello dei consumi di bevande analcoliche. Il nostro Paese è all'ultimo posto in UE per consumi pro-capite, un aspetto legato anche alle abitudini alimentari, che comprendono un consumo consapevole e moderato dei soft drink: per 7 italiani su 10 i prodotti della tradizione (ad es. limonate, chinotto, aranciate e gassose) possono essere integrati in uno stile di vita sano e bilanciato, come emerge da un'indagine condotta quest'anno da AstraRicerche per ASSOBIBE.
A conferma di questa tendenza, i dati rilevati mostrano come i consumi di bevande zuccherate siano già in calo, anche in assenza di un intervento fiscale: 1 persona su 3 sceglie prodotti "zero" o "light" (percentuale che sale a 1 su 2 tra la Gen Z, ossia i giovani tra i 14 e i 29 anni) dimostrando che il cambiamento dei comportamenti può avvenire spontaneamente, guidato da maggiore informazione e consapevolezza.

SUGAR TAX, DUBBI E POSSIBILI RIPERCUSSIONI

L'imposta definita impropriamente Sugar tax – poiché non colpisce lo zucchero né gli alimenti che lo contengono, ma esclusivamente le bibite analcoliche, anche quando prive di zucchero – è una misura inefficace per la salute pubblica e lo dimostrano i dati a disposizione, raccolti anche dall'Organizzazione Mondiale della Sanità. Malattie non trasmissibili come obesità e sovrappeso sono fenomeni multifattoriali, determinati da fattori quali la genetica, la sedentarietà, lo stile di vita e

"OBESITÀ E SOVRAPPESO SONO FENOMENI MULTIFATTORIALI E LE BEVANDE ANALCOLICHE RAPPRESENTANO SOLO LO 0,9% DELLE CALORIE QUOTIDIANAMENTE ASSUNTE"







ITALIANI: CONSUMATORI INFORMATI E CONSAPEVOLI

Il 70% ritiene che le bevande analcoliche possano essere integrate in uno stile di vita sano e bilanciato

Nella scelta delle bevande analcoliche:

- il 61% preferisce un consumo moderato
- il 51% preferisce proposte con meno zuccheri
- il 57% legge le informazioni nutrizionali

Riguardo alle versioni "light" e "zero":

- il 59% ricerca prodotti sugar free
- il 60% ricerca prodotti con poche calorie

Rispetto alla Sugar tax:

- il 79% ritiene più efficace un approccio educativo
- il 68% è preoccupato rispetto alla tassa, soprattutto per un possibile aumento dei prezzi

(Dati: Gli Italiani e le bevande analcoliche - AstraRicerche per ASSOBIBE 2026)

"RIDOTTI DEL 41% GLI ZUCCHERI IMMESSI IN CONSUMO DALLE AZIENDE. SI AMPLIA L'OFFERTA "ZERO" E CRESCONO LE BEVANDE FUNZIONALI E ARRICCHITE"

l'alimentazione complessiva. Ridurre il problema a una singola categoria di prodotti, che in Italia incide per lo 0.9% delle calorie quotidianamente assunte, rischia di essere inutilmente fuorviante.
L'introduzione della Sugar tax potrebbe avere un impatto negativo sull'intera filiera, con ripercussioni sull'occupazione e sulla competitività delle imprese italiane. I produttori si troverebbero ad affrontare maggiore burocrazia e costi aggiuntivi, che potrebbero riflettersi sui prezzi finali, con conseguenze penalizzanti per i consumatori.

INNOVAZIONE DEL SETTORE

Infine, va riconosciuto il ruolo delle imprese del settore, che negli ultimi anni hanno intrapreso un significativo percorso di innovazione, investendo nella riformulazione dei prodotti e nello sviluppo di soluzioni più sostenibili, come quelle a base di ingredienti biologici.
Tradizione e Made in Italy rimangono due pilastri per le aziende del Settore, che tuttavia hanno saputo anticipare e soddisfare le nuove tendenze di consumo e l'evoluzione dei gusti. Ne sono prova la riduzione del 41% degli zuccheri immessi in consumo negli ultimi anni e l'ampliamento dell'offerta "zero", accompagnato dalla crescita di bevande funzionali e arricchite.

La rubrica |"Assobibe fa il punto" è la rubrica firmata da David Dabiankov Lorini, direttore generale di Assobibe, Associazione di CONFINDUSTRIA delle imprese che producono e vendono bevande analcoliche in Italia, che fa il punto sui temi più interessanti del settore.

BEER & FOOD ATTRACTION

THE EATING OUT EXPERIENCE SHOW

MIXOLOGY ATTRACTION

THE FINE DRINKING EXPERIENCE SHOW

21 – 23 FEBBRAIO 2027

FIERA DI RIMINI

beerandfoodattraction.it
mixologyattraction.com



ORGANIZZATO DA
ITALIAN EXHIBITION GROUP
Providing the future

IN COLLABORAZIONE CON
Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale
ITA ITALIAN TRADE AGENCY
OpportunItaly

CON IL PATROCINIO DI
AssoBirra
italgrob
UB UNIONBIRRAI PICCOLI BIRRIFICI INDIPENDENTI

TOGETHER WITH
BB TECH EXPO

IN CONTEMPORANEA CON
International HoReCa meeting
Congress • B2B • Parade

DIVENTA ESPOSITORE



di **Maria Luisa Castiglioni**

#retail #ristorazione #lusso

Tempo di lettura: **5 minuti**

DALL'**ALTA CUCINA** AL **FAST FASHION**

LA MUTAZIONE IBRIDA DELLA RISTORAZIONE COMMERCIALE NEL RETAIL D'ÉLITE

L'evoluzione della ristorazione commerciale verso il segmento del lusso risponde a logiche economiche precise e a rigorosi protocolli di selezione che ridefiniscono il concetto stesso di vendita al dettaglio. Dal punto di vista finanziario, l'ingresso nel mercato luxury permette ai brand di slegarsi dalle dinamiche tradizionali della ristorazione di massa, caratterizzate da margini ridotti e forte sensibilità ai costi delle materie prime.



REDDITIVITÀ AMPLIFICATA

Nel canale dell'alto di gamma, l'impatto economico principale si traduce in una redditività per metro quadro straordinariamente elevata, amplificata dalla capacità di generare ricavi non solo dalla somministrazione, ma anche dalla vendita di merchandising esclusivo e prodotti gastronomici confezionati a marchio proprio. Per i colossi della moda, l'inserimento di un ristorante o di un caffè all'interno dei propri spazi rappresenta un eccezionale moltiplicatore di valore, poiché aumenta il tempo di permanenza medio del cliente nel punto vendita, innalza il tasso di conversione commerciale e trasforma lo spazio in una destinazione capace di attirare una clientela globale ad altissimo potenziale di spesa.

AFFINITÀ CULTURALE E D'IMMAGINE

L'efficacia economica di queste operazioni è tuttavia subordinata a criteri di selezione estremamente rigidi, applicati sia alla scelta delle guide culinarie che all'approvvigionamento delle materie prime. Quando un marchio globale decide di espandersi nel comparto gastronomico, la selezione del partner culinario o dello chef non si basa solo sul talento tecnico, ma richiede una perfetta affinità culturale e d'immagine. La firma ristorativa scelta deve possedere una reputazione internazionale specchiata, spesso convalidata da prestigiosi riconoscimenti di settore, e dimostrare la flessibilità manageriale necessaria per integrare la propria filosofia con l'estetica del committente.

LA SCELTA DEGLI INGREDIENTI

Parallelamente, la selezione degli ingredienti segue standard che superano il concetto biologico o di filiera corta, orientandosi verso l'assoluta rarità e la stagionalità estrema. La materia prima diventa parte fondamentale dello storytelling del brand: ogni ingrediente deve avere un'origine tracciabile ed esclusiva, capace di giustificare il posizionamento di prezzo d'élite e di garantire una costanza qualitativa impeccabile, indispensabile per mantenere la credibilità della firma nel tempo.

IL CASO LOUIS VUITTON

Questa visione strategica viene interpretata con approcci differenti ma complementari da diversi attori del mercato globale, i quali utilizzano il cibo come uno strumento di estensione dello stile di vita. Louis Vuitton ne è un

esempio lampante, avendo consolidato la propria presenza nel mondo della ristorazione d'élite con aperture globali come Le Café V a Osaka o il ristorante a Saint-Tropez, dimostrando come gli spazi culinari possano agire da attrattori capaci di prolungare il contatto emotivo con la marca. Nel panorama italiano, questa precisa strategia ha trovato il suo apice nella collaborazione della maison con la famiglia Cerea, dando vita a Milano al Da Vittorio Café Louis Vuitton in via Montenapoleone e al ristorante DaV by Da Vittorio Louis Vuitton in via Bagutta. Questo modello dimostra come sia possibile fondere la forza globale del lusso francese con l'eccellenza e la solidità operativa di un gruppo tristellato italiano, personalizzando dettagli visivi e menu per creare un ecosistema di lusso integrato.

MONCLER E LA RISTORAZIONE D'ECCELLENZA

Un'ulteriore testimonianza di questa sinergia cross-industry ad altissima quota è rappresentata dal legame tra Remo Ruffini, patron di Moncler, e la ristorazione d'eccellenza. Attraverso l'apertura del prestigioso Moncler Grenoble Bar sulla terrazza di Langosteria St. Moritz – ma anche tramite le storiche e profonde alleanze azionarie che collegano il circuito Ruffini a eccellenze come il gruppo Langosteria stesso e Da Vittorio – il brand dei piumini di lusso trasforma l'esperienza culinaria sulle piste da sci in un manifesto della propria estetica e del proprio posizionamento montano d'élite.





IN TUTTO IL MONDO

In modo analogo, il successo internazionale del progetto Gucci Osteria evidenzia come l'alta cucina possa diventare una declinazione naturale dell'identità stilistica di una casa di moda, esportando un modello di ospitalità ricercato da Firenze a metropoli come Tokyo, Los Angeles e Seul. Anche l'estetica classica americana di Ralph Lauren trova una perfetta cassa di risonanza nell'atmosfera del Polo Bar a New York o del ristorante Ralph's a Parigi e del Quadrilatero della moda a Milano a cui si aggiungerà a breve il Ralph's coffee di Serravalle , luoghi in cui l'esperienza gastronomica diventa il completamento tangibile e conviviale di un immaginario ben definito.

BRAND EXTENSION

Strategia con cui un marchio estende la propria identità a nuovi prodotti, servizi o settori.



DALL'ÉLITE A UN PUBBLICO POP

Tuttavia, l'aspetto più avanguardistico di questo fenomeno non si limita alla fascia puramente elitaria, ma risiede nella progressiva democratizzazione e ibridazione del format da parte di realtà del mercato di massa e del fast fashion. Marchi nati dal mondo delle calzature di lusso e della cultura urbana, come Golden Goose, hanno intercettato questa tendenza integrando l'ospitalità nella propria filosofia di community attraverso lo Younique Café Golden Goose di Milano, che unisce la caffetteria tradicional a specialità internazionali. L'azienda ha poi esteso il concetto a trecentosessanta gradi con il progetto Golden Goose Arena e il suo Golden Goose Arena Bar, fondendo sport, benessere e ristorazione salutare. Questo sconfinamento raggiunge il suo culmine con l'ingresso di colossi democratici come Zara, che con l'introduzione di concetti come lo Zara Caffè all'interno di selezionati flagship store e lo sviluppo di corner caffè nelle boutique Zara Home ha definitivamente scardinato l'esclusività del lusso assoluto. L'ibridazione operata da questi brand replica le medesime leve strategiche dell'alto di gamma – fidelizzazione e prolungamento del tempo di permanenza – ma le adatta a un pubblico pop.

COLLEZIONARE MOMENTI

La risposta dei consumatori di fronte a questa massiccia penetrazione del food nel retail evidenzia un profondo cambiamento nei comportamenti d'acquisto. Il pubblico accoglie con entusiasmo queste contaminazioni poiché cerca un coinvolgimento multisensoriale e un'esperienza d'acquisto che vada ben oltre il semplice possesso di un oggetto. La ristorazione integrata soddisfa il desiderio moderno di "collezionare momenti" da condividere sui canali social, aumentando l'affetto e la fedeltà nei confronti del brand. Al contempo, emerge una chiara polarizzazione: mentre nel fast fashion il consumatore apprezza la comodità e il valore aggiunto di una sosta accessibile, nel segmento del lusso esige che la qualità culinaria e il servizio mantengano i medesimi standard impeccabili del prodotto manifatturiero. Se l'esperienza gastronomica fallisce in termini di eccellenza, la percezione dell'intero marchio rischia di uscirne penalizzata, dimostrando che il cibo non è più un semplice accessorio commerciale, ma un pilastro fondamentale e spietato per costruire la credibilità del retail moderno.



Maria Luisa Castiglioni è manager dalla lunga esperienza nel mondo del food retail, membro del direttivo di UBRI – Unione Brand Ristorazione Italiana che riunisce i principali player del mondo del food retail e della ristorazione di catena in Italia. Esperta di F&B & Retail strategies nonché di Marketing & Operations, ha ricoperto incarichi di CEO in aziende di food Retail. Oggi è consulente strategico e membro indipendente di Consigli di amministrazione di brand emergenti del segmento.

di **Giuseppe Arditi**

#hospitality #food #experience

Tempo di lettura: **4 minuti**



IL **CIBO** È IL TUO **SESTO PROGETTISTA**

COME COSTRUIRE – IN POCHE MOSSE – UNA STRATEGIA SENSORIALE CAPACE DI ACCOMPAGNARE L'OSPITE LUNGO TUTTO IL SOGGIORNO

Chiunque – lo ribadisco: chiunque – ha investito somme importanti nella progettazione degli spazi in modo che la risultante fosse una percezione di accoglienza, comfort e relax da parte dell'ospite. Questo delicato lavoro, nella maggior parte dei casi, lascia però da parte – limite da superare assolutamente – un elemento a parer mio fondamentale: il cibo.
Fosse il sottoscritto ad affermarlo, sarebbe una considerazione di poco conto: in verità il mio assunto deriva dagli input forniti dalle neuroscienze, che hanno dimostrato come gusto e olfatto siano i sensi con il collegamento più diretto alle aree cerebrali coinvolte nella memoria autobiografica e nelle emozioni. Ciò vuol dire che in hotel uno stimolo gastronomico è capace di costruire ricordi, rafforzare l'identità di un luogo e rendere più riconoscibile l'esperienza complessiva del soggiorno.
Esistono aree in cui il food funziona più che in altre, e può essere combinato per una progettazione sensoriale.





DOVE MENO CI SI ASPETTEREBBE

Lungo il percorso dell'ospite ci sono momenti nei quali un piccolo elemento gastronomico svolge una funzione completamente diversa: accoglie, orienta, rilassa, sorprende, crea aspettativa. Inaspettato, vero? Un bicchiere d'acqua aromatizzata, il profumo di pane appena sfornato o di agrumi freschi diventano segnali ambientali che modificano la lettura dello spazio. Come vedi, è la stessa logica che applichiamo quando dobbiamo scegliere una determinata luce o una particolare essenza olfattiva.
Come accennato, non tutti gli ambienti dell'hotel hanno lo stesso peso nella costruzione del ricordo; ci sono luoghi nei quali il cervello è maggiormente predisposto a registrare gli stimoli. Sono **l'ingresso, le aree di attesa, il passaggio verso la spa, la lounge, il corridoio che conduce alla sala colazioni, il momento immediatamente precedente al check-out.** Qui il cibo può introdurre una dimensione esperienziale discreta, senza trasformare l'ambiente in un punto di consumo.

RI-ORIENTA GLI OMAGGI

Molti hotel inseriscono piccoli omaggi gastronomici in modo episodico: se vuoi far valere davvero l'investimento, costruisci attorno al cadeau una narrazione coerente. Se il tuo hotel racconta il territorio, lascia che



il territorio emerga attraverso profumi riconoscibili lungo tutto il soggiorno. Se il concept della struttura è il benessere, scegli alimenti che richiamino leggerezza, stagionalità e naturalità. Se l'identità è il lusso contemporaneo, lavora sull'essenzialità e sulla qualità delle materie prime, evitando eccessi scenografici. Ciascuno di questi interventi può dialogare con gli altri, proprio come avviene per il progetto illuminotecnico o per la palette cromatica degli interni. Ed è subito meraviglia.

MICRO STAZIONI AROMATICHE

Colloca gli ingredienti in eleganti contenitori aperti nelle aree di passaggio, eventualmente leggermente riscaldati con una piastra a bassa temperatura (quando tecnicamente e in sicurezza possibile) per favorire il rilascio naturale degli aromi.

Primavera: limoni, cedro e rosmarino fresco.
Estate: menta, basilico, pesca e verbena.
Autunno: mele, cannella, castagne e nocciole.
Inverno: arancia, anice stellato, chiodi di garofano e cacao.





Giuseppe Arditi | è Presidente di Ristopiù Lombardia Spa Società Benefit a socio unico, Presidente della rete d'impresa Surgelite, membro del Cda e socio di maggioranza di Ristopiù Piemonte. È Fondatore e Presidente di AGroDiPAB HO.RE.CA. Associazione Grossisti della Distribuzione di Prodotti Alimentari e Bevande, Fondatore e Vicepresidente con delega ai rapporti con le Istituzioni Governative di Rete Distributori Ho.Re.Ca. È autore di 7 libri tra cui "Colazione Perfetta: scopri i 5 segreti mai svelati sulla colazione nel tuo locale".

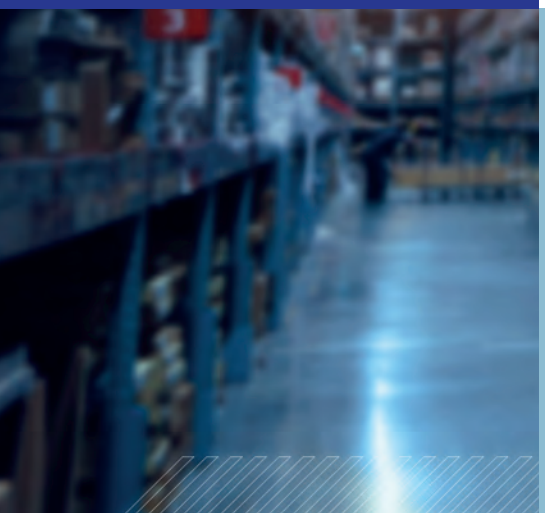


DH È UN MODERNO E INNOVATIVO PROGETTO EDITORIALE DEDICATO AGLI ATTORI DELLA FILIERA DISTRIBUTIVA

DH

DISTRIBUZIONE HORECA

BEVERAGE
FOOD
SWEET
FROZEN
CONFECTIONARY



DH è l'organo ufficiale della Rete di Impresa Distributori HoReCa Italia, che riunisce dodici realtà tra consorzi e società con un obiettivo condiviso: rappresentare con forza e coesione la propria voce presso le istituzioni.

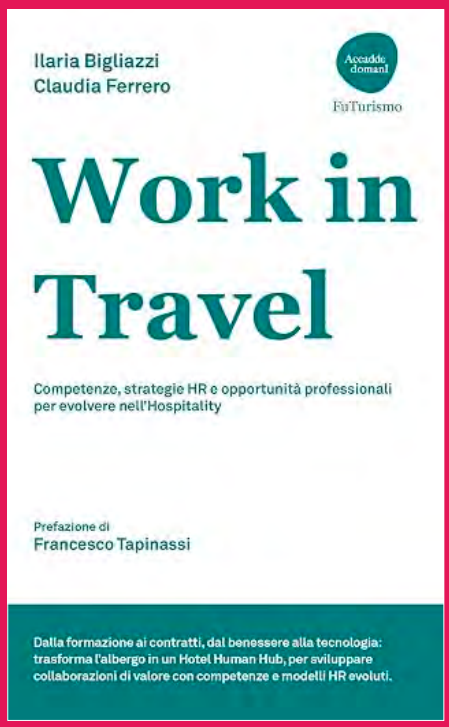
RETE HO.RE.CA.
RETE DI IMPRESA DISTRIBUTORI HO.RE.CA. ITALIA

Tempo di lettura: **2 minuti**

#hospitality #HR #turismo

WORK IN TRAVEL

COMPETENZE, STRATEGIE HR E OPPORTUNITÀ PROFESSIONALI PER EVOLVERE NELL'HOSPITALITY



Titolo
Work in Travel
Autore
Ilaria Bigliazzi,
Claudia Ferrero
Editore
DARIO FLACCOVIO

Info
292 pp.
2026

Dietro ogni esperienza memorabile c'è sempre qualcuno che l'ha resa possibile, eppure recruiting, formazione, cultura aziendale e retention rappresentano ancora un punto critico nel mondo dell'ospitalità. Turnover, stress e burnout non sono fatalità: sono il segnale che il modello di gestione delle risorse umane nel turismo ha bisogno di essere rilanciato.
Work in Travel nasce dall'urgenza di raccontare il turismo per quello che è davvero – un'industria seria, innovativa e straordinariamente umana – e di fornire a imprenditori, manager e professionisti strumenti concreti per evolvere nella gestione e valorizzazione del personale.
In nove capitoli, attraverso dati, casi reali e framework applicabili, il volume affronta i temi centrali della gestione HR nell'hospitality: dalle competenze emergenti e dalle professioni del turismo ai percorsi di carriera, dall'impatto dell'intelligenza artificiale alle dinamiche contrattuali del CCNL, fino alle strategie per attrarre, valorizzare e trattenere i talenti, all'employer branding e agli scenari futuri tra sostenibilità, bleisure e iper-personalizzazione.
Ogni capitolo si chiude con un toolkit operativo ed è arricchito da interviste a figure autorevoli della gestione alberghiera nazionale. Con la prefazione di Francesco Tapinassi e le testimonianze di importanti gruppi alberghieri, come FH55 e Planetaria Hotels, il libro si rivolge a imprenditori e manager, ma anche a professionisti e nuove generazioni che scelgono il turismo con consapevolezza, con l'obiettivo di trasformare le strutture dell'accoglienza italiana in veri e propri Hotel Human Hub.

Le autrici | Ilaria Bigliazzi, HR Director di FH Hotel Group. Guida strategie HR e modelli organizzativi orientati alla crescita delle persone e alla sostenibilità del business, nel mondo dell'accoglienza. **Claudia Ferrero,** titolare di HorecaJob, startup innovativa nel recruiting, è una professionista con oltre 20 anni di esperienza manageriale nel settore Hospitality, esperta in digitalizzazione di processi.

Tempo di lettura: **2 minuti**

#potenzialità #leadership #mindset

LA TEORIA DELL'ALBERO DI CILIEGIO

SETTE SEMPLICI PASSI PER CAMBIARE LA TUA VITA E IMPARARE A FIORIREFIORIRE



Titolo
La teoria dell'albero di ciliegio
Autore
Rich e Rox Pink
Editore
NEWTON COMPTON EDITORI

Info
224 pp.
2026

Senti che non stai esprimendo tutto il tuo potenziale? Hai provato tecniche per migliorare la produttività e libri di auto-aiuto, scoprendo però che nulla funziona davvero nel tempo? Esiste un altro modo per generare un cambiamento reale e duraturo. E per scoprirlo basta ispirarsi alla saggezza della natura. Quando sono andati a convivere, Rich e Rox Pink hanno trovato nel giardino della loro casa un albero di ciliegio che non riusciva a fiorire, ma non hanno pensato neanche per un momento che ci fosse qualcosa di sbagliato nell'albero. Si sono messi a studiare il suolo, il clima, i segni di parassiti, le piante circostanti, e hanno scoperto una verità potente: la trasformazione non nasce dall'impegnarsi di più. Nasce dal cambiare le condizioni che modellano la tua vita. Quando il tuo ambiente ti sostiene, crescere e fiorire diventa inevitabile. I sette semplici passi di questo libro ti mostreranno come ricostruire la tua vita partendo dalle radici, grazie alla guida preziosa di due persone che lo hanno fatto per primi.

Gli autori | Richard Pink e Roxanne Emery sono la coppia dietro al fenomeno social ADHD Love. Rich, ex banchiere con vent'anni di esperienza, è la metà neurotipica, mentre Rox, cantautrice e artista pluripremiata con dischi di platino, rappresenta la metà con ADHD dell'equazione. I loro video, genuini e spesso esilaranti, mostrano la realtà piuttosto caotica del vivere con l'ADHD. Nel loro podcast pluripremiato e seguitissimo, Late Bloomers, condividono il loro percorso autentico e senza filtri: dal sopravvivere a stento al prosperare davvero. La Newton Compton ha pubblicato La teoria dell'albero di ciliegio.

TUTTOPRESS EDITRICE Srl
Redazione, Pubblicità, Direzione, Amministrazione

Sede legale e operativa: Via Paolo Onorato Vigliani, 13
20148- 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
Giuseppe Arditi / Maria Luisa Castiglioni
Claudio Di Bernardo / David Dabiankov Lorini
Francesco Sagliocco

Web manager
Melania Antico
melania.antico@gmail.com

Progetto Grafico
grafica@tuttopress.com

Fotografie
Carlo Anastasio / Archivio Tuttopress

Pubblicità Tel. 02 6691692

Direttore commerciale
Roberto Santarelli
r.santarelli@tuttopress.com

Abbonamenti
abbonamenti@tuttopress.com

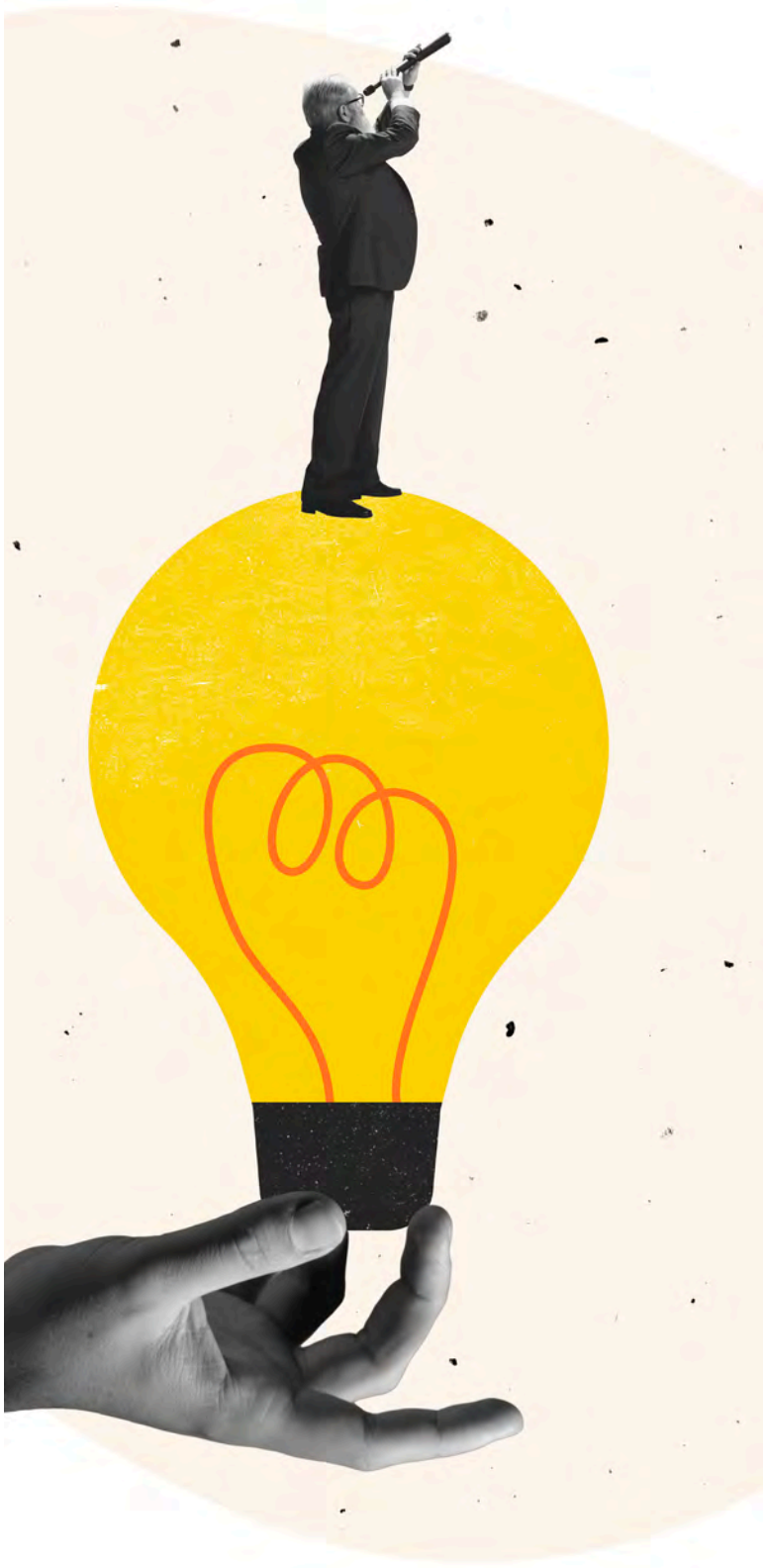
Spedizione in abbonamento
Conto Corrente: BPER Banca
IT93 X053 8701 6320 0004 9177 410

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

Fotolito e Stampa
AGF Srl - 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)



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 Paolo Onorato Vigliani, 13 20148 - 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 Paolo Onorato Vigliani, 13 20148 - 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. 25 del 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.

Annuari del Bere Beverfood

L'informazione completa sul mondo del beverage









Download gratuito da www.beverfood.com

Beverfood.com Edizioni S.r.l.
Via Socrate, 26 - 20128 Milano
edizioni@beverfood.com
Tel. +39 0292806175

beverfood.com


The breakfast
evolution
Il piacere di scegliere.
Il gusto di personalizzare.
ValGarda
breakfast
WAVE HAND
TO MAKE PANCAKES
ValGarda
breakfast
Scegli ValGarda
breakfast.valgarda.it

EDNA

LA QUALITÀ è la nostra MISSIONE



Art. 197*
Duetto per colazione



Art. 690*
Confezione assortita di pane gastro

La varietà del buongiorno!



Art. 1317*
Mini cialde con granella di zucchero



Art. 1301*
Pancake

EDNA-HOTLINE

NUMERO VERDE
800 816 862

WHATSAPP
+49 1522 179 55 81

Visitate il nostro sito!

EDNA.it

Dal pane al dolce...



PRODOTTO TOP

Art. 664*
Assortimento di pane pretagliato, 3 varietà
Misure: l 22 x b 10 x h 9 cm, Peso: 750 g, 12 pz./ct.
Già pronto

Art. 690*
Confezione assortita di pane gastro, 4 varietà
Misure: l 37,0 x b 9,0 x h 6,0 cm
Peso: 500 g, 8 pz./ct.
Già pronto



Art. 2760*
Confezione funny
Misure: Ø 8 x h 4,5 cm
Peso: 65 g, 100 pz./ct.
Già pronto



Art. 1147*
Mix di mini panini BIO „Gourmet“, 6 varietà
Peso: 35 g, 180 pz./ct.
Già pronto



Art. 197*
Duetto per colazione
Peso: 54 g, 120 pz./ct.
Precotto

PRODOTTO TOP



Art. 187*
Better life pane integrale bio al farro
Misure: l 23 x b 14 x h 6 cm
Peso: 500 g, 7 pz./ct.
Già pronto

PRODOTTO TOP

Art. 1407*
Torta marmorizzata
Misure: Ø 24 x h 9 cm
Peso: 1.200 g, 1 pz./ct.
Già pronto





Art. 1978*
Mix di torte pretagliate senza glutine, 3 varietà
Misure: l 2 x b 7,5 x h 9 cm
Peso: 60 g, 24 pz./ct.
Già pronto

PRODOTTO TOP



Art. 358*
Treccia lievitata al burro
Misure: l 24 x b 10,5 x h 7,5 cm
Peso: 350 g, 8 pz./ct.
Già pronto



PRODOTTO TOP

Art. 1301*
Pancake
Misure: Ø 10 x h 0,5 cm
Peso: 40 g, 120 pz./ct.
Già pronto



Art. 2532*
Midsize Pancake
Misure: Ø 8 x h 0,5 cm
Peso: 20 g, 120 pz./ct.
Già pronto

Art. 1361*
Mini Pancake
Misure: Ø 4 x h 2,5 cm
Peso: 8,3 g, 360 pz./ct.
Già pronto



PRODOTTO TOP



Art. 1803*
Mini panino al cioccolato, Bake-up
Misure: l 7 x b 3,7 x h 1,3 cm
Peso: 30 g, 180 pz./ct.
Crudo



Art. 2417*
Cialda di Bruxelles
Misure: l 17 x b 10 x h 3 cm
Peso: 85 g, 24 pz./ct.
Già pronto



Art. 1317*
Mini cialde con granella di zucchero
Misure: l 6 x b 5,5 x h 1,6 cm
Peso: 15 g, 120 pz./ct.
Già pronto

PRODOTTO TOP



Art. 2236*
Croissant al burro Bake Up
Misure: l 10,7 x b 5,1 x h 1,3 cm
Peso: 40 g, 130 pz./ct.
Crudo

PRODOTTO TOP



Art. 880*
Croissant al burro „Hotel“
Misure: l 12,5 x b 5 x h 3,5 cm
Peso: 40 g, 125 pz./ct.
Prelievitato



Art. 70241*
Assortimento mini cialde „Gold Line“
Misure: Ø 2,5 x l 7,5 cm
Peso: 4,8 g, 180 pz./ct.
Service-World



Art. 70216*
Mix mini cialde „ciocc./croccante“
Misure: Ø 2,5 x l 7,5 cm
Peso: 10 g, 180 pz./ct.
Service-World



Art. 53759*
Mix „Mini cialde“
Misure: Ø 2,5 x l 7,5 cm
Peso: 4,8 g, 180 pz./ct.
Service-World



Art. 70248*
Mini cialde „Gold Line“ con glassa scura
Misure: Ø 2,5 x l 7,5 cm
Peso: 5,2 g, 180 pz./ct.
Service-World

EDNA Service WORLD
LA QUALITÀ È LA NOSTRA MISSIONE



Art. 65024*
Tartellette „HUG“ per dessert „Classic“
Misure: Ø 3 x h 0,7 cm
Peso: 900 g, 1 cont./ct.
Service-World



Art. 34742*
Mini-Tartellette HUG „Filigrano“, verdi
Misure: Ø 3,8 x h 1,8 cm
Peso: 7,2 g, 200 pz./ct.
Service-World

PRODOTTO TOP



Art. 35005*
Tortine „HUG“ per dessert
Misure: Ø 7 x h 2 cm
Peso: 15,6 g, 140 pz./ct.
Service-World

Disponibile anche per „dessert“ Art. 34815

PRODOTTO TOP



Art. 34820*
Tortine HUG per snack, „Filigrano“
Misure: Ø 5,3 x h 1,7 cm
Peso: 10 g, 144 pz./ct.
Service-World



Disponibili anche in „rosso“ Art. 34743

EDNA in Italia



La migliore qualità & il miglior servizio dal vostro PARTNER EDNA.

- Innovazione & tradizione
- Affidabilità
- Tempestività
- Flessibilità

Abbiamo la risposta ad ogni richiesta del mercato del „fuori-casa“ e del foodservice.

Consulenza competente e personalizzata
Lunedì - Venerdì: dalle 8 alle 16:30



Oltre 100 partner in tutta Italia

L‘elenco dei nostri partner è disponibile su:

EDNA.it

EDNA International GmbH
Gollenhoferstraße 3 · D-86441 Zusmarshausen
E-Mail **info@edna.it**
NUMERO VERDE 800 816 862
WHATSAPP +49 1522 179 55 81

Spedizione gratis i a partire da 1–3 cartoni La consegna avviene con camion dei surgelati.

* Ulteriori informazioni (scheda tecnica, ingredienti, valori nutrizionali, allergeni, organismo di controllo biologico, e modalità di cottura) sono disponibili sul sito www.edna.it. Cliccate sulla nostra pagina internet, inserite nella finestra Ricerca il codice dell‘articolo e riceverete tutte le informazioni richieste. Il nostro centro servizi è a vostra completa disposizione per tutte le vostre richieste al numero 800 816 862. Attenzione: gli elementi visivi di questo flyer sono esempi di presentazione. Nessuna responsabilità in caso di errori e/o omissioni di stampa.

IT_BR4_2608026

Ordinate dal vostro grossista o direttamente da EDNA!