APR-GIU 2024

ORGANO UFFICIALE FEDERALBERGHI

turismo d'Italia

- A giugno, la meta preferita è il mare italiano
- Intervista al Presidente del CONI Giovanni Malagò

SI È SVOLTA A VIAREGGIO LA 74ª ASSEMBLEA NAZIONALE DI FEDERALBERGHI

TURISMO & SPORT UNITI PER VINCERE

Cruscotto di gestione

Tutti i numeri del Food & Beverage tra procedure, standard e tecnologia

di Giacomo Pini

Se ti dicessi che il comparto Food & Beverage del tuo hotel stagionale sul mare con quaranta camere e pensione completa pesa sui conti della struttura facendoti registrare un 24% di MOL negativo, come la prenderesti?
Se ti dicessi che il punto debole del tuo hotel in città non è, come pensi sia, il personale che costa troppo o che non si trova, ma la mancanza di standard e procedure che ti permettebbero di tagliare un 15% dei costi operativi?
E se per il tuo hotel in montagna bastasse rivedere la formula per far schizzare il valore delle extra revenue legate alla vendita di servizi di ristorazione, adeguati a soddisfare diversi momenti e occasioni di consumo?
Un'utopia, penserai: non basta avere la bacchetta magica per rivoluzionare completamente le sorti della propria struttura. E in effetti hai ragione. Servono anche numeri, dati, strumenti adeguati e una visione capace di guidare il tuo presente verso un futuro fatto di risultati certi.

Hotel Hub è la rubrica di _Turismo d'Italia_ che tratta di "marketing e dintorni", a cura di Giacomo Pini, oltre vent'anni d'esperienza di marketing del turismo e della ristorazione. Consulente di strutture ricettive, catene alberghiere e holding internazionali, ha fondato GpStudios (_www.gpstudios.it, info@gpstudios.it_) e insieme al suo staff cura start up, marketing strategico, formazione del personale e attività di lancio e posizionamento commerciale. È anche formatore per aziende, università e istituti professionali di alta formazione, nonché autore de _Il nuovo marketing del prodotto turistico_ (Franco Angeli), _Il Marketing del Bed & Breakfast_ (Agra Edizioni), _Il servizio d'eccellenza per gli operatori del fuori casa_ (Seac Editore) e di audiovisivi per la formazione a distanza.

IL CRUSCOTTO È LA TUA CABINA DI PILOTAGGIO

Uno dei primi strumenti di cui un albergatore dovrebbe poter disporre per condurre la propria struttura ricettiva verso

risultati economici e finanziari soddisfacenti è il "cruscotto di gestione". Volendo utilizzare un linguaggio più economico-aziendale, potremmo dire che si tratta di un prospetto informativo, personalizzabile sulla base delle esigenze aziendali, in grado di definire in maniera concisa e intuitiva l'andamento di un'impresa, attraverso il calcolo e il confronto di indicatori di natura economica e finanziaria. Per dirla in poche parole, è una raccolta di informazioni sul tuo hotel che, parametrate rispetto ai tuoi obiettivi, al tuo posizionamento sul mercato e, quindi, alla concorrenza, ti permette di individuare eventuali emorragie di risorse all'interno dell'impianto organizzativo e facilita l'implementazione di strategie correttive, grazie a un sistema di alert che si accendono e spengono ogni qualvolta un determinato valore raggiunga la soglia limite. Proprio come nella cabina di pilotaggio di un aereo.

Azioni correttive, dunque, ma anche domande per spunti di riflessione e suggerimenti per migliorare le performance. Il cruscotto gestionale permette, se costruito e utilizzato nella maniera corretta, di guidare la gestione di un hotel verso il conseguimento degli obiettivi stabiliti rilevando, attraverso la misurazione di appositi indicatori, lo scostamento tra obiettivi pianificati e risultati conseguiti e informando di questi scostamenti gli organi responsabili, affinché possano decidere e implementare le opportune strategie.

Facciamo un esempio. Hai deciso di valutare il food cost del comparto F&B del tuo hotel e ti sei dato un 30% come valore soglia per l'attivazione dell'alert. Vendendo il tuo menu di pensione completa a 15 euro ti ritrovi dopo un mese con un 62% di food cost e un 134% di full cost. Non ci siamo proprio: quel valore in rosso sul tuo cruscotto gestionale non ti fa dormire la notte, ma per fortuna puoi contare su alcuni suggerimenti utili di azioni correttive applicabili per tentare di riportare il valore a un livello più vicino al tuo obiettivo. Così provi ad aumentare il prezzo di vendita a 30 euro per abbassare il food cost fino a un accettabile 33%, ma trovi la resistenza di quei clienti più fidelizzati che si erano abituati così bene al prezzo stracciato che offrivi. E allora pensi che forse sarebbe il caso di aprirti a nuove formule più flessibili, che ti permettano di offrire un servizio di qualità non solo alla clientela dell'hotel, ma anche agli esterni. Valuti la fattibilità del progetto, effettui i dovuti cambiamenti a livello di costruzione dell'offerta, di revisione dei layout operativi e di organizzazione del lavoro, tieni monitorata la situazione dei tuoi numeri e, sempre grazie al cruscotto gestionale, riesci a vedere, tramite i tuoi grafici a torta e i tuoi istogrammi, che l'incidenza dei costi è cambiata e sei riuscito a ridurre il rischio legato a una stagionalità troppo marcata per la tua struttura. Mica male.

Avere i numeri sotto controllo significa avere una visione strategica della propria azienda

L'OTTIMIZZAZIONE DEI COSTI F&B IN HOTEL

Avere i numeri del comparto F&B sotto controllo significa imparare ad avere una visione più strategica rispetto alla propria gestione e attivare le giuste leve per massimizzare i profitti e ottimizzare i costi in ottica sostenibile, tagliando gli sprechi e migliorando produttività e qualità del lavoro.

Se dall'analisi dei dati il comparto si mostra sofferente sul fronte dei costi di produzione, allora si potrebbe andare a lavorare sulle ricette e sulle operazioni legate alla cucina. Nel caso specifico in cui nella struttura viene proposto un servizio di ristorazione à la carte, potrebbe diventare strategico avvalersi delle tecniche dell'ingegnerizzazione del menu e della vendita suggerita per spingere sulle portate più profittevoli, quindi quelle che permettono di ottenere un margine maggiore per ogni unità venduta. Oppure, nel caso di ristorazione a buffet, si potrebbero ridurre le porzioni, o ancor meglio cercare di uni-

formare il menu per ottimizzare le forniture. A questo proposito, anche rinegoziare i contratti di fornitura potrebbe essere un buon modo di contenere i costi F&B in hotel e per farlo risulta necessario pianificare vendite e produzione. Questo permette anche di migliorare l'organizzazione del lavoro e ottimizzare i costi relativi alla struttura. Numeri alla mano, possiamo trovare risposte a domande come: è meglio acquistare un prodotto semilavorato o grezzo? Un prodotto che personale non addetto alla cucina possa rigenerare grazie all'utilizzo di un fornetto per garantire un servizio 24h, o è meglio acquistare solo materie prime da lavorare? C'è bisogno di comprare un forno nuovo per ridurre il costo in bolletta dell'energia elettrica? Quanti croissant mi permetterebbe di cuocere per le colazioni? Riuscirei nel frattempo, organizzarmi con le cotture previste per il pranzo a buffet o per il brunch bordo piscina?

I NUMERI PER UN FUTURO VINCENTE

Solo gestendo la tua struttura come una vera e propria azienda potrai generare sufficiente valore per sostenere il tuo vantaggio competitivo e il tuo posizionamento sul mercato. E questo comporta una gestione che costruisce ed evolve su quella base solida e oggettiva che solo i numeri sanno garantire.

È sulla base del tuo storico e rispetto a dove vuoi arrivare che puoi prevedere cosa succederà nei prossimi anni, ma soprattutto fare tutto ciò che occorre affinché i tuoi obiettivi possano realmente concretizzarsi. Grazie ai numeri che ti aspetti di ottenere, ai numeri che in realtà ottieni e a quelli che hai ottenuto in passato, infatti, puoi costruire la rotta verso il successo della tua struttura. Ad esempio, puoi capire quale modalità fa al caso tuo se vuoi passare da pensione completa a nuova formula e misurare quanto tempo ti ci vuole affinché il cambiamento si trasformi in guadagno.

Il passaggio dalla vecchia e ormai non più sostenibile pensione completa a un modello che sposi ciò che vuole e richiede il mercato parte innanzitutto da un'analisi del target e del contesto, per poi passare a ragionamenti sul potenziale effettivo della proposta e infine alla traduzione del modello in numeri, da prendere in considerazione con una visione a 360 gradi.

Parliamo di un esempio concreto: hotel stagionale, ottanta camere, quattro stelle, situato in una località marittima con flussi turistici piuttosto importanti.

Dopo aver eseguito un'attenta analisi di fattibilità e uno studio accurato rispetto ai numeri registrati negli anni precedenti, è risultato necessario operare su due fronti.

Il primo, legato a una revisione dell'offerta che si allargasse a più occasioni di consumo e che si aprisse anche a una clientela esterna.

Il secondo, che prevedesse un modello con cucina centralizzata. In questo modo è stato possibile non solo raggiungere nel giro di una stagione un +40% di extra revenue, ma anche ridurre le spese, in particolare con un -5% sul costo del personale e un -3% sul costo delle materie prime.

Ovviamente tutto questo è facile da misurare solo se si conoscono i propri numeri e se si hanno gli strumenti giusti per migliorarne l'andamento nel tempo.