

Gnemmi (EG Consulting): per la ripresa economica nel F&B serve una strategia





Specialmente in settori delicati come Hotellerie, bar e ristoranti, le azioni di comunicazione al cliente e l'innovazione saranno fondamentali. Bisogna avere il coraggio di rischiare ancora

Il settore del **Food and Beverage**, che comprende ristoranti, bar e tutte le attività correlate, è stato **messo in ginocchio dal lockdown causa coronavirus**. Quali strategie occorrono per ripartire? Come rimodulare l'offerta, tenendo conto che non si potrà contare sul turismo? Come si sono mosse le aziende del comparto e come potranno ricominciare? Ne abbiamo parlato con **Emanuele Gnemmi, F&B and Hotellerie Consulting nonché Fondatore della EG Consulting**.

*Di quali tempistiche bisogna tener conto per una ripresa economica nel settore **Hôtellerie e Food and Beverage**?*



Per avere una vera e propria ripresa è utile aspettare il 2021. **Ad oggi ci sono ancora molti dubbi e incertezze** che, insieme alle limitazioni sociali, non permettono di fare previsioni a breve termine.

È evidente che la **ripresa avverrà in modo molto diverso per le diverse tipologie di aziende**: la piccola attività, quella che ad esempio ad oggi non ha pianificato strategie di rinnovo per il futuro e che molto probabilmente si troverà ad aprire seguendo la stessa strategia che adottava nel momento della chiusura, rischierà molto in termini di risultato economico. Le grandi aziende invece, pianificando adesso la strategia di apertura, riescono a prevedere maggiormente (anche se in modo molto ipotetico) quello che sarà l'andamento del mercato e idealmente a guadagnare più spazio di azione rispetto alle piccole attività.

Si tratta sicuramente di **una differenza dovuta in primo luogo a un problema in termini gestionali**: il piccolo ristoratore molto spesso lavora come artigiano e presta molta attenzione alla produzione del prodotto. La piccola azienda, al termine del lockdown, potrà lavorare solo se dedica maggiore attenzione alla fidelizzazione del cliente. Per questa tipologia di aziende è necessario garantire un certo standard di qualità ed evitare di lavorare solo sul passaggio (mi riferisco soprattutto a quelle attività situate in località turistiche che sfruttano notevolmente l'entrata spontanea di turisti). E' utile dedicare attenzione al cliente e avviare un processo di customer satisfaction che dia i propri risultati in breve termine.

[Tweets by bizcommunityit](#)

Seguici:   



La grande azienda al contrario, si ritrova in una posizione di vantaggio, perché è già abituata a lavorare in questa ottica in cui il cliente, e la sua soddisfazione, è il centro dell'attività.

Tendenzialmente, **una volta terminata questa fase di completo blocco, si tornerà a mangiare e a soggiornare nei posti già conosciuti con la garanzia di ritrovare quella "monotonia rassicurante" che si è persa con i divieti.** Si tornerà a frequentare i posti più vicini alle proprie abitazioni e ci sarà meno clientela di passaggio, soprattutto quella basata sul *walk-in*.

Quale strategia suggerirebbe a una struttura ristorativa che vuole riaprire le porte dopo il momento di fermo?

Credo che questo argomento vada diviso in due punti. **Il primo punto da trattare è legato alla liquidità necessaria per ripartire.** In questo

caso, anche se criticato da molti, il ricorso al debito diventa imprescindibile. Di per sé **il debito è la benzina per la partenza delle attività** e, in questo caso, della ripartenza. Bisogna avere il coraggio di rischiare ancora. D'altronde se un progetto o un'azienda funzionava prima, tornerà a funzionare ancora e magari con alcuni accorgimenti funzionerà ancora meglio.

Il secondo punto è più metodologico e strategico. Oltre alle norme che verranno richieste in termini igienico sanitarie è evidente che **cambieranno alcune dinamiche di servizio.** Dovremmo adeguarci a nuove modalità e nuovi processi, per

esempio si dovrà provare a spingere quei giorni che solitamente erano considerati morti, nell'ottica di garantire continuità di clientela durante tutto l'arco della settimana. Per la maggior parte delle attività potrebbe essere utile fare riferimento a

strategie di ottimizzazione dei ricavi (yield management) che in alcuni Paesi sono già presenti da tempo come:

1) il miglioramento della previsione di occupazione, prevenire le percentuali di occupazioni

3) la gestione della capacità, ovvero la capacità di direzionare diversamente il flusso delle persone tramite le prenotazioni.

4) la gestione della durata, migliorare le tempistiche di consumo con una gestione migliore del servizio.

5) il controllo del servizio, cioè la capacità di ridurre i tempi morti e le situazioni non profittevoli.

A livello generico queste strategie, se attuate, permettono di garantire determinati livelli di occupazione. Sarà fondamentale **far capire al consumatore** che, per mantenere determinati **prezzi di vendita**, ci sarà la necessità di **ridurre la durata della permanenza al tavolo** per garantire maggiori turnazioni di servizio. L'obiettivo è quello di **garantire livelli di domanda**

Durante la fase di ripresa, quanto peserà la capacità di acquisto del turista italiano?

L'evoluzione e il cambiamento delle modalità di consumo saranno sicuramente duraturi. In questo periodo abbiamo capito come modificare le nostre abitudini di vita e questo nuovo approccio modificherà anche alcune usanze di consumo. **Il ritorno ai negozi e ai locali di quartiere**, il piccolo come garanzia di

In una strategia di ripartenza, ha senso rimodulare l'offerta di un ristorante o di una struttura

per riuscire a spostare la richiesta di domanda, tramite l'utilizzo di strategie ad hoc.

2) la combinazione dei tavoli, ottimizzando la composizione del numero dei coperti.

rigida e pertanto ottimizzare i processi in funzione delle nuove modalità di servizio. Una buona abitudine che, al di là del problema COVID-19, con il raggiungimento di questi obiettivi permetterebbe di cambiare radicalmente il risultato economico delle imprese di ristorazione.

maggior riservatezza, il conosciuto che assicura quasi un rapporto di tipo familiare. Tutto questo farà sì che **la capacità di acquisto del turista italiano sarà più direzionata**, almeno nel breve periodo, su consumi interni (un cittadino italiano che decide di scegliere l'Italia come meta turistica) che saranno inoltre spinti dalla riscoperta di alcune località ma anche da un sano patriottismo di convenienza.

alberghiera e pensare a una nuova targettizzazione del consumatore?

Un momento come questo ha insegnato a tutti che **la discontinuità è una variabile da tenere in forte considerazione**. Per contrastare questo è fondamentale trovare **strade laterali a garanzia della ripartenza**. Questo non solo per garantire la ripresa, ma per iniziare a definire nuove modalità di gestione che nella realtà dovevano essere già adottate da tempo dal settore. Stiamo infatti parlando di **un settore con marginalità bassissime e costi fissi elevati**, con modelli e processi di servizio uguali da non so quanto tempo. La rigidità di pensiero gestionale e la

Come si stanno muovendo le aziende del settore F&B e come vedono il loro futuro?

I comportamenti variano dalla dimensione della struttura. **Le piccole attività, in termini generali, hanno attivato poche strategie**. La maggior parte hanno messo in cassa integrazione i dipendenti. Hanno utilizzato i giorni di chiusura forzata per sistemare locali e magazzini e dare una rinfrescata ai vari spazi. Sono in attesa delle mosse del governo e degli aiuti e sono molto preoccupate per la situazione dei loro conti correnti. **Molte hanno intrapreso la strada del delivery** ma con risultati molto scarsi, per la mancanza di rider per

Di quali differenze bisogna tener conto tra PMI e grandi imprese nella stesura di una strategia di ripresa?

Un mio mantra è: *"Quando le cose funzionano cambiale: per stare al passo con i tempi l'unica strada è la continua evoluzione"*.

Inizialmente, tutte le aziende grandi o piccole che siano, cercheranno di

mancanza di competenze manageriali completa il profilo.

La situazione economica era già traballante, per una gran parte di queste attività, e questo sarà il colpo di grazia per molte di loro, se non sapranno agire con attenzione.

Progettare e programmare dovranno essere le parole chiave della ripartenza per evitare che appena terminata la fase di lockdown ci sia solo una corsa al fatturato, una corsa che, se non ben direzionata, potrà solo aumentare il rischio e le probabilità di fallimento

esempio o ancora per la difficoltà di raggiungere risultati economici validi dovuti alla fidelizzazione del cliente per questo tipo di servizio.

Anche le grandi strutture hanno adottato il più possibile lo strumento della cassa integrazione per la maggior parte del personale. Dopo un primo periodo di immobilismo hanno però cominciato a lavorare per la creazione di ipotesi strategiche, che non hanno purtroppo (per ragioni di forza maggiore) fondamenti solidi e si basano in gran parte su azioni di comunicazione, in attesa delle disposizioni a tutela del consumatore che saranno emanate.

muoversi in un tragitto che permetta loro di ripartire e non appena vedranno che minimamente le cose inizieranno a funzionare **continueranno sulla stessa strada conosciuta senza provare a implementare nuovi processi, strategie e azioni**. Sta proprio qui la differenza tra piccole e grandi.

Dove c'è una gestione manageriale

oculata l'**innovazione sarà parte del processo di cambiamento a garanzia della continuità di sopravvivenza dell'azienda.** Nel piccolo spesso e volentieri invece sarà più difficile trovare nuove vie. Ecco sta proprio qui il mio consiglio: **spingere**

nell'innovazione in modo costante, facendo sì che l'innovazione diventi parte del sistema e sia integrata in ogni singolo processo aziendale.



***Se l'articolo ti è
piaciuto, condividilo con gli
amici e colleghi***

Abbonati a BusinessCommunity.it



Copyright © 2009-2020 BusinessCommunity.it. Tutti i Diritti Riservati. P.I 10498360154

[next](#)

BusinessCommunity.it - Supplemento a G.C. e t. - Reg. Trib. Milano n. 431 del 19/7/97
Dir. Responsabile Gigi Beltrame - Dir. Editoriale Claudio Gandolfo



Sommario di questo numero

IL MAGAZINE PER IMPRENDITORI E MANAGER



29/04/2020

SI È AMMALATA LA
GLOBALIZZAZIONE

CORONAVIRUS: PER
L'EUROPA OCCASIONE
PERSA O RIMANDATA?

COME I BRAND
COMUNICANO SU TWITTER

LA MONETIZZAZIONE DEL
DEBITO NON È PIÙ
UN TABÙ

LE COMPETENZE
RICHIESTE DOPO
L'EMERGENZA

EG CONSULTING

EMANUELE GNEMMI
PER LA RIPRESA ECONOMICA NEL
FOOD&BEVERAGE SERVE UNA STRATEGIA

