

# UNICUM® RISERVA



**INVECCHIATO IN BOTTE  
DI ROVERE DI 85 ANNI**

e

**BARRIQUE DEL TOKAJI ASZÜ  
DELLA FAMIGLIA ZWACK**

# HMM/R

STRATEGICO  
O POST PANDEMICO

STRUMENTI  
COME COSTRUIRE IL  
MENU ENGINEERING

A  
ZA  
MENT



# UNICUM®

## RISERVA

INVECCHIATO DUE VOLTE IN BOTTE

**Unicum Riserva** è invecchiato **due volte in botti molto diverse e speciali**. Unicum Riserva è invecchiato inizialmente nella botte più grande e antica della distilleria e nella seconda fase affinato in botti di Tokaji Aszù, dando a Unicum Riserva il suo **carattere unico e seducente**.

Una volta che il familiare gusto di Unicum incontra la **sensuale dolcezza** del Tokaji, Unicum Riserva diventa morbido, speziato e fruttato. Unicum Riserva unisce in perfetta armonia il gusto esotico delle **erbe aromatiche** con la seducente **essenza mielata** del Tokaji.



DISTRIBUTORE

ILLVA SARONNO S.p.A. Via Archimede, 243  
21047 Saronno (VA)

Tel. +39 02 967651 - e-mail: [contatti@illva.com](mailto:contatti@illva.com)  
DUCA DI SALAPARUTA S.p.A. [info@duca.it](mailto:info@duca.it)

# HOSPITALITY MANAGEMENT **REVIEW**

# HMM/R

## **PROSPETTIVE**

CONGRESSI ED EVENTI  
I NUMERI DEL SETTORE

## **DOSSIER**

BIO: ASSET STRATEGICO  
NEL QUADRO POST PANDEMICO

## **STRUMENTI**

COME COSTRUIRE IL  
MENU ENGINEERING

# UNA NUOVA IDEA DI **CONCORRENZA** PER IL MANAGEMENT **HORECA**



**ANTONIO CIVITA**  
CEO PANINO GIUSTO  
VICEPRESIDENTE UBRI

# LE SUBLIME

CROISSANT AL BURRO

## CROISSANT A REGOLA D'ARTE

Scopri i nostri croissant  
farciti al burro.



Scopri di più  
sul mondo  
Banquet d'Or®



CROISSANT AL BURRO  
FARCITO  
ALL'ALBICOCCA



CROISSANT AL BURRO  
FARCITO ALLA CREMA  
DI NOCCIOLE



CROISSANT AL BURRO  
FARCITO  
AL LAMPONE



CROISSANT AL BURRO  
FARCITO  
ALLA CREMA

La perfetta combinazione tra la tradizione francese  
e la colazione italiana.

**BANQUET**  
DEPUIS **D'OR** 1983

part of  Vandemoortele  
www.vandemoortele.com    

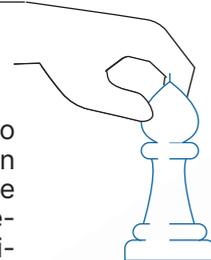
# UN NUOVO TESSUTO MANAGERIALE

**UN** anno complicato, fatto di luci e di ombre. Fin dal suo esordio il 2022 ha invitato tutti i professionisti dell'Horeca alla fiducia. L'estate appena trascorsa ha, sotto più punti di vista, confermato i segnali di ripresa del mercato dell'ospitalità, a livello internazionale. Voglia di viaggiare, turismo in crescita, presenze e consumi in risalita. Dati positivi, più o meno marcati rispetto al pre pandemia. Le ombre, però, gravano con altrettanta determinazione. Il caro energia e la crisi del personale rischiano di rimettere in ginocchio l'intero settore. Al netto dei doverosi e indispensabili interventi normativi, oggi più che mai è necessario saper incidere con consapevolezza ed efficacia sul tessuto manageriale delle nostre imprese. Ripensare strategie e modelli di business, riflettere su approcci innovativi alla concorrenza, aprirsi a sinergie e partnership sempre più forti.



Ne parliamo nelle pagine di questo numero: nell'intervista esclusiva con Antonio Civita, CEO, con la moglie Elena, di Panino Giusto e Vicepresidente di UBRI – Unione Brand Ristorazione Italiana, esponente di una generazione di manager che guarda al futuro con idee nuove; nel colloquio sui nuovi orizzonti del F&B intavolato con uno dei player principali del mondo beverage italiano, Gruppo Lunelli, di cui abbiamo intervistato il Direttore Commerciale Massimiliano Capogrosso; fino a trend vincenti come quello bio, di cui vi raccontiamo numeri e esperienze.

Nella consueta sezione premium HMR+, troverete soluzioni e strumenti professionali, curati dai nostri esperti del settore: lo Chef&B Claudio di Bernardo che indaga il modo più corretto di gestire il menu engineering, ReviewPro che offre uno sguardo approfondito sul benchmarking in hotel, Michele Nogara con la rubrica Norme, sanzioni e sicurezza e infine Emanuele Mascherpa che mette in luce il giusto approccio di un manager nel rapporto con il proprio personale.



Buona lettura!  
**Paolo Andreatta**

---

tuttopress  
editrice

**TUTTOPRESS EDITRICE SRL**

Sede legale: Via Ercole Oldofredi, 41 - 20124 - Milano

Sede operativa: Via Giovanni da Procida, 35 - 20149 - Milano

tel - 02 6691692

---



HM/R

N.4 AGOSTO/SETTEMBRE 2022



Rimani connesso con noi

---

ASSOCIAZIONE  
ITALIANA  
**FOOD &  
BEVERAGE  
MANAGER**

I nostri partner

ASSOCIAZIONE  
**CHEF  
D'HOTEL**



---

/ **SOMMARIO**

**RUBRICHE**

3 / EDITORIALE

64 / LETTURE PRO

66 / INSERZIONISTI



6 / **COVER STORY | ANTONIO CIVITA**  
**Verticalità, omnicanalità**  
**e una nuova idea di concorrenza**

---

## PROSPETTIVE

- 12 / FOCUS  
**Nuovi orizzonti**  
Intervista a **Massimiliano Capogrosso**  
Dir. Commerciale Gruppo Lunelli
- 16 / ANALISI  
**Congressi ed eventi**  
**A che punto siamo?**
- 22 / RICERCHE  
**Il potere della profumazione al servizio dell'Horeca**
- 26 / DOSSIER  
**Bio a rapporto. I dati del settore**
- 28 / DOSSIER  
**Bio e Horeca**  
Ne parla **Vittorio Borgia**, CEO di Bioesseri

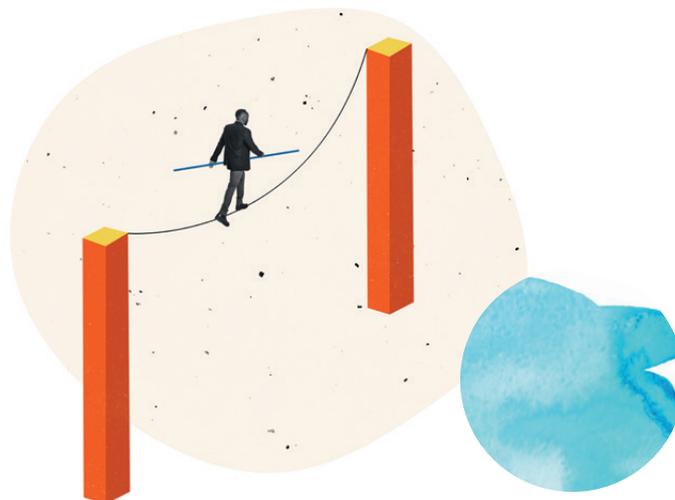


## NETWORKING

- 34 / CAROLINA TOSETTI  
**Una General Manager di nuova generazione**
- 38 / FRANCESCO MASCHERONI  
**Panorami gustativi**
- 42 / AIFBM  
**Al via l'edizione 2022 di Hospitality Management Forum**

## STRUMENTI **HMR**<sup>+</sup>

- 48 / F&B MANAGEMENT  
**L'ingegnerizzazione del menu**
- 52 / DIGITAL & PERFORMANCE  
**Benchmarking degli Hotel**
- 56 / STRUMENTI HORECA  
**3 strategie per ripartire alla grande**
- 58 / GESTIONE DEL PERSONALE  
**Facciamo sentire importanti le persone**
- 60 / NORME, SANZIONI E SICUREZZA  
**Gli addetti all'emergenza**





**Antonio Civita** CEO Panino Giusto, Vicepresidente UBRI

#management #horeca #ubri

 Tempo di lettura: 5 minuti





# VERTICALITÀ, OMNICANALITÀ E UNA NUOVA IDEA DI CONCORRENZA

UN NUOVO APPROCCIO AI COMPETITORS, CHE FA DELLA SINERGIA E DELLO SCAMBIO DI INFORMAZIONI LA BASE COMUNE PER UNA MANAGERIALITÀ PIÙ FORTE E PIÙ EFFICACE. INTERVISTA A **ANTONIO CIVITA**, PORTABANDIERA DI UNA NUOVA GENERAZIONE DI IMPRENDITORI

**È** il 1998 quando Antonio Civita varca per la prima volta la soglia di Panino Giusto, in Piazza Beccaria, a Milano. A portarcelo, in qualità di giovane consumatore curioso, era Elena Riva, che negli anni a seguire ne sarebbe diventata la moglie. Oggi, di Panino Giusto, Antonio ed Elena sono CEO e proprietari. «Panino Giusto – spiega Antonio – rappresenta una ristorazione che ha fatto la differenza per originalità e coraggio, scegliendo di puntare le luci di un'intera attività organizzata su un prodotto come il panino, rendendolo il principe gourmet della tavola. Ora è un'idea che sembra sdoganata. Ma trent'anni fa non era così».

“LA STRATEGIA VINCENTE È ESSERE VERTICALI, GUARDARE A UNA CLIENTELA, FARLE UNA PROMESSA E MANTENERLA”

**UNA LUNGA STORIA QUELLA DI PANINO GIUSTO CHE LEI E SUA MOGLIE AVETE RILANCIATO SENZA TRADIRNE LA PROMESSA DI BASE. QUAL È LA STRATEGIA MIGLIORE PER UN RINNOVAMENTO VINCENTE?**

«Negli anni siamo diventati il simbolo di chi ama qualità e al tempo stesso velocità. Chi apprezza Panino Giusto sono persone dinamiche, che vanno di fretta ma non rinunciano ai dettagli. L'idea vincente resta quella di fare una promessa molto chiara al

## PANINO GIUSTO



**CEO** | Antonio Civita e Elena Riva



**Trend** | Il prodotto più consumato storicamente è quello legato al crudo stagionato 28 mesi. Stanno crescendo molto anche referenze vegetariane che pur non paragonabili per volume stanno iniziando ad avere una loro collocazione



**Prossime aperture** | Malpensa e Campus Bocconi



**€ 25 MILIONI**  
PREVISIONE FATTURATO 2022



**30**  
PUNTI VENDITA



## IL TEMA

### RISTORAZIONE DI CATENA NEGLI HOTEL?

«Panino Giusto negli Hotel? Assolutamente sì. Oggi c'è una vivacità di canali che un tempo non erano pensabili nel food retail. Dopo le stazioni ferroviarie, abbiamo visto una vivacità nuova anche per le stazioni di servizio e oggi si muove qualcosa anche negli hotel. È un'idea molto intelligente. Proprio perché risponde a quell'idea di verticalità di prodotto e di offerta di cui parlavamo prima. In più il brand porta con sé una clientela di base. Affezionata a quel prodotto e a quel brand».



cliente e continuare a mantenerla. Vuol dire essere prima di tutto verticali. Credo che oggi si debba puntare a essere i numeri uno per una clientela specifica. Questo fa e farà sempre di più la differenza. Voglio aggiungere anche l'omnicanalità. La modalità di consumo deve essere appagata nei canali più variegati: mangio da te, vengo prendo e porto via, me lo porti tu. Il cliente vuole che sia facile e istantaneo».

**PANINO GIUSTO, DA QUALCHE ANNO, FA PARTE DI UBRI – UNIONE BRAND RISTORATORI ITALIANI, DI CUI LEI È VICEPRESIDENTE. UN PUNTO DI RIFERIMENTO PER LA RISTORAZIONE ORGANIZZATA. QUAL È IL VOSTRO APPROCCIO?**

«Già da qualche anno ho toccato con mano la presenza di una nuova generazione di imprenditori che ha un approccio nei confronti dei competitors diverso da

quello tradizionale dell'imprenditoria italiana. Un approccio per il quale la condivisione delle informazioni è un arricchimento e non un rischio. Per la quale imparare dagli errori e dai successi degli altri è la migliore consulenza possibile. Tra cene e incontri con colleghi-competitors come Vincenzo Ferrieri (Cioccolatiani, ndr), Matteo Pichi (Poke House, ndr), Federico Grom e molti altri c'è stata una presa di coscienza di quanto arricchente siano questi momenti di confronto. La pandemia non ha fatto che acuire la necessità di un tale approccio».

**HAI PARLATO DI UNA NUOVA GENERAZIONE. MOLTI MANAGER ALLA GUIDA DI REALTÀ F&B DI SUCCESSO IN ITALIA OGGI ARRIVANO SEMPRE PIÙ SPESSO DA PERCORSI FORMATIVI MANAGERIALI. UNIVERSITÀ BOCCONI IN PRIMIS.**

### UBRI

Nata nel 2020, è un'unione di imprenditori che lavora in maniera sinergica per fare sistema e migliorare la competitività delle proprie aziende. È costituita da imprenditori e top manager di imprese che creano valore, riconoscono la loro responsabilità sociale e generano un impatto sociale positivo attraverso il loro operato. Ad oggi sono 45 i brand che ne fanno parte





## TREND

### GHOST KITCHEN?

«È una bellissima novità che avrà il suo spazio. Al momento, però, ha ancora alcuni elementi che devono essere superati. Di fatto il virtual brand fa fatica a entrare nel cuore dei clienti. Sono soluzioni che vanno verso le esigenze odierne (costi real estate e personale più basso, per esempio) – ma tra delivery e packaging un terzo del fatturato parte. Ci sono conti economici ancora tutti da scoprire. Con il tempo saranno senz'altro un'opportunità preziosa per brand già affermati e noti per raggiungere località meno coperte dai punti vendita stessi».



«Io personalmente non mi sono formato lì. La Bocconi, certamente, ha capito che la ristorazione può rappresentare una base forte dell'imprenditoria italiana. C'è necessità di fare formazione F&B a una classe manageriale che ancora non è poi così sviluppata. A maggior ragione per quanto riguarda le catene organizzate, la cui esplosione risale solo a 5 anni fa circa».

**PARTITA QUALE LUOGO DI SEMPLICE CONFRONTO, OGGI UBRI È UNA REALTÀ STRUTTURATA CON OBIETTIVI CONCRETI. TRA QUESTI IL TEMA DEGLI ACQUISTI È UNO DEI PIÙ SCOTTANTI.**

«Esatto. UBRI è prima di tutto un luogo di confronto. Nulla abbiamo a che vedere con un'associazione di rappresentanza. È una realtà in cui ci si può incontrare, scambiare informazioni e fare business, anche insieme.

Oggi ha un direttivo, una segreteria, un'organizzazione eventi. Si discute di numerosi progetti. Un gruppo d'acquisto comune è sicuramente uno di questi. Una cosa che prima o poi faremo, nonostante le differenze di business, perché c'è una base comune a tutti. È un elemento fondamentale che potrà aiutare l'intero settore a crescere».

**QUALI SONO LE SFIDE PIÙ IMPORTANTI DEL PROSSIMO FUTURO?**

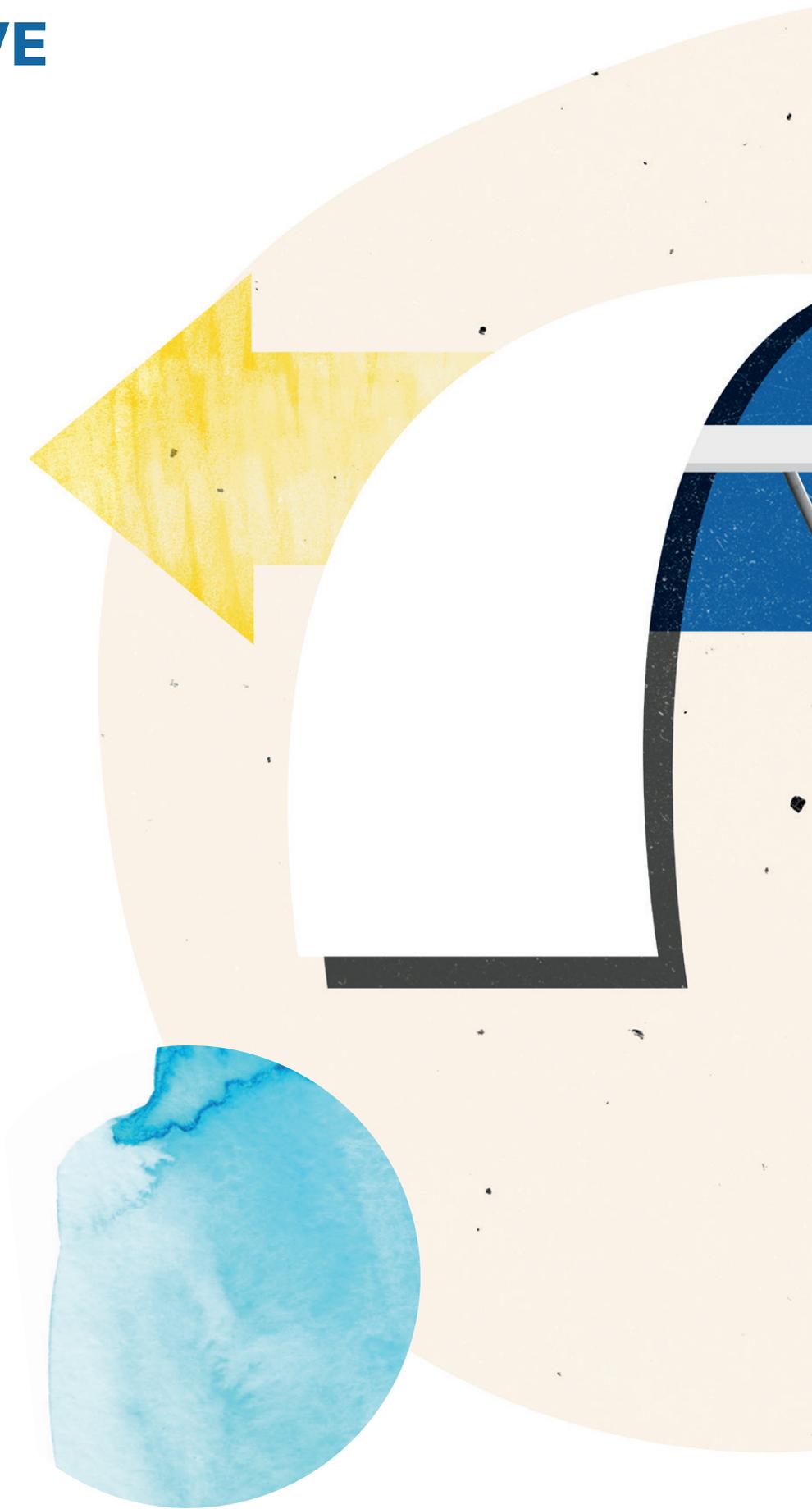
«Oggi il tema più delicato è senza dubbio quello del personale. Nell'ambito della ristorazione moderna, molte aziende si erano organizzate facendo corsi per i ragazzi. Il Covid ha bloccato tutto. Oggi non solo manca personale, ma soprattutto manca personale qualificato. Serve uno sforzo comune tra scuole alberghiere, aziende, una sinergia tra i diversi player. Il secondo tema è l'adattamen-

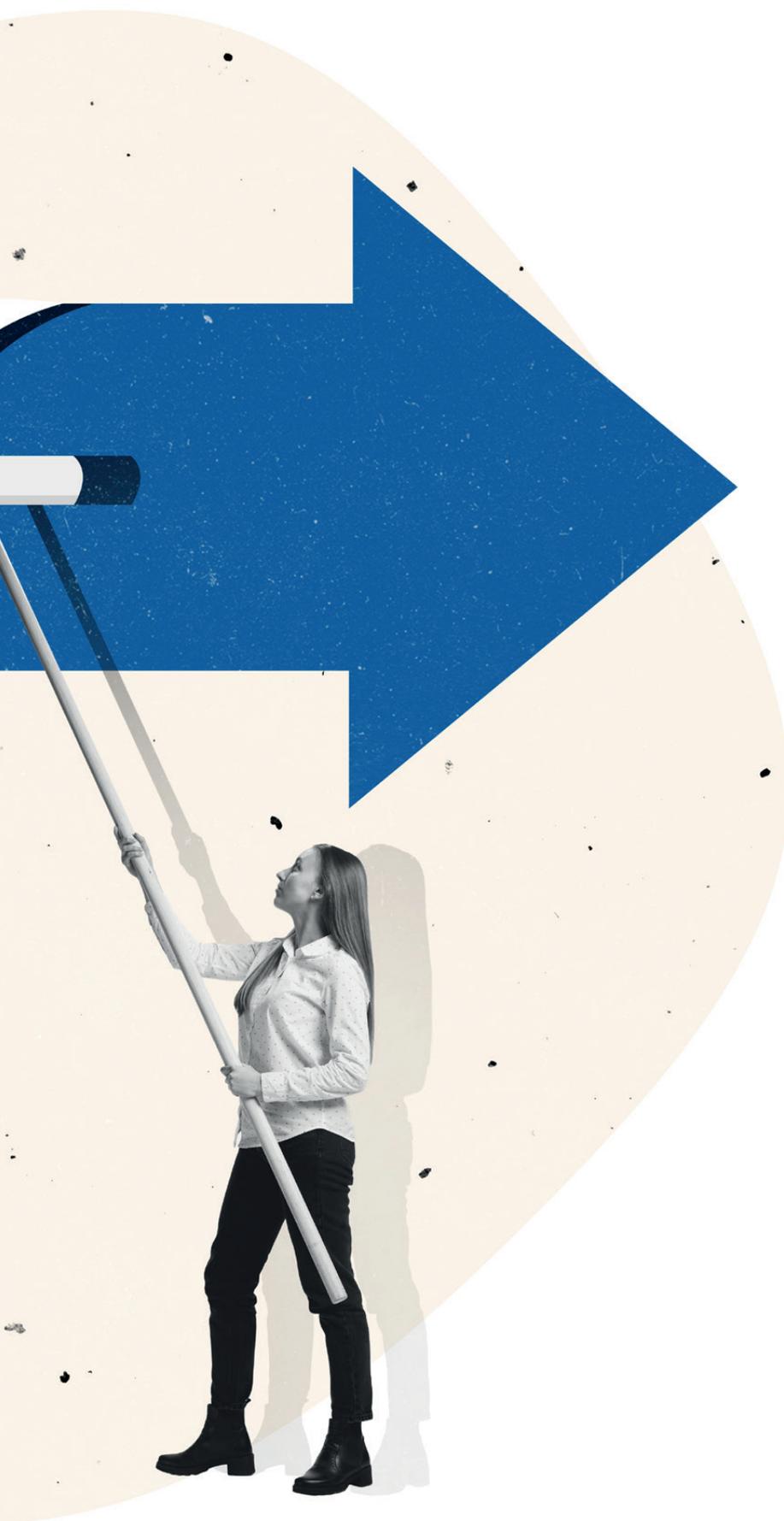
to del format e la capacità di fare progetti di medio periodo ma restando flessibili: bisogna scordarsi il conto economico pre pandemia. Bisogna riprendere ogni voce e trovare un nuovo modo di rendere sostenibile il proprio business. Il business model del food retail è cambiato tantissimo. È aumentato il rent cost, è aumentato a dismisura il food cost, i servizi, i costi del personale. Incidono le royalties da pagare per il delivery».

**LA PRIMA COSA DA FARE?**

«Sarebbe auspicabile poter garantire almeno un food cost stabile per l'arco di tempo in cui si fanno dei piani a medio termine. Ma non è facile trovare accordi di filiera. Il primo intervento da fare in assoluto è il taglio del cuneo fiscale. Le istituzioni devono capire che è necessario aiutare prima ancora delle aziende le persone che lavorano nelle aziende».

# PROSPETTIVE





FOCUS 12/

**Nuovi orizzonti  
per il F&B Italiano**

di **Paolo Andreatta**

#beverage #bestpractice #partnership

Tempo di lettura: **4 minuti**

ANALISI 16/

**Riparte l'industria dei  
congressi e degli eventi**

di **Lorena Tedesco**

#eventi #mice #ricerche

Tempo di lettura: **7 minuti**

RICERCHE 22/

**Il potere della profumazione**

#profumazione #marketing #trend

Tempo di lettura: **4 minuti**

DOSSIER 26/

**Bio a rapporto**

#bio #dati #trend

Tempo di lettura: **3 minuti**

DOSSIER 28/

**Biosseri**

**La scelta di essere Bio**

di **Paolo Andreatta**

#bio #format #trend

Tempo di lettura: **4 minuti**



# NUOVI ORIZZONTI PER IL F&B MADE IN ITALY

 Tempo di lettura: 4 minuti

DOPO L'ACQUISIZIONE DEL MARCHIO TASSONI E LA RECENTE PARTNERSHIP CON CIOCCOLATITALIANI, IL GRUPPO LUNELLI È SEMPRE PIÙ LEADER DEL COMPARTO HORECA. NE ABBIAMO PARLATO CON **MASSIMILIANO CAPOGROSSO**, DIRETTORE COMMERCIALE ITALIA **GRUPPO LUNELLI**

#beverage #bestpractice #partnership





**L'ACQUISIZIONE DI TASSONI HA RAFFORZATO ULTERIORMENTE IL POSIZIONAMENTO NEL MONDO BEVERAGE HORECA DEL GRUPPO LUNELLI I CUI CONFINI SONO IN COSTANTE ESPANSIONE. QUALI GLI ORIZZONTI PER IL 2023?**

«L'ultima entrata nel Gruppo Lunelli ha una forza di brand incredibile, con un grandissimo potenziale. Vogliamo lavorare nell'ottica di un ampliamento della gamma di prodotti, puntando su ingredienti naturali e qualità, approcciando anche il mondo della mixology e aprendo maggiormente al mercato più giovane, che ad oggi conosce meno la cedrata Tassoni rispetto alle generazioni più adulte per cui è ancora un prodotto iconico. Nel 2023 abbiamo un bellissimo programma di rilancio per Tassoni».

**“SIAMO CONVINTI CHE IL NOSTRO PAESE DEBBA PUNTARE A UN TURISMO DI FASCIA MEDIO-ALTA, CHE APPREZZI UNA PROPOSTA ENOGASTRONOMICA, PIÙ CHE DI LUSO, DI ALTISSIMA QUALITÀ”**

**FERRARI TRENTO E DISTILLERIA SEGNANA FANNO PARTE DI FONDAZIONE ALTAGAMMA, DI CUI PROPRIO IL PRESIDENTE E CEO DI FERRARI TRENTO, MATTEO LUNELLI, È PRESIDENTE. PUÒ IL COMPARTO LUSO ESSERE DAVVERO LA LOCOMOTIVA PER LA RIPRESA DELL'HORECA ITALIANO?**

«L'alto di gamma, nell'Horeca come in altri settori, è fondamentale per il posizionamento dei territori e dell'intero brand Italia. Siamo convinti che il nostro Paese, per la sua stessa conformazione, per la diversità e unicità dei suoi territori e delle sue città d'arte, richieda rispetto, puntando a un turi-

simo di fascia medio-alta, che apprezzi dunque una proposta enogastronomica, oltre che ricettiva, di altissima qualità. Questo crediamo possa essere il valore aggiunto che l'Horeca italiano può dare, valorizzando le tradizioni e le risorse locali e puntando su format più semplici e veloci, ma che seguano questa direzione. Da parte del nostro **Gruppo**, la volontà è da sempre quella di rappresentare l'eccellenza, comunicando proprio l'unicità dello stile di vita italiano, dove la qualità è la componente imprescindibile, dalle materie prime, ai prodotti, fino al tempo e ai rapporti interpersonali, che nel mondo dell'ospitalità fanno senza dubbio la differenza».

#### GRUPPO LUNELLI

La storia imprenditoriale della famiglia Lunelli prende il via nel 1952, quando Bruno Lunelli rileva le Cantine Ferrari, fondate a Trento nel 1902. Dagli anni Ottanta, nel segno di una strategia di diversificazione nell'eccellenza del bere, il Gruppo Lunelli affianca alle bollicine Ferrari Trentodoc una grappa, Segnana, un'acqua minerale, Surgiva, i vini fermi trentini, toscani e umbri delle Tenute Lunelli e uno storico marchio del Prosecco Superiore di Valdobbiadene, Bisol1542. Completano il quadro il ristorante stellato Locanda Margon, alle porte di Trento, e dal 2021 Cedral Tassoni, l'azienda nota per l'iconica cedrata. Si amplia così il Gruppo Lunelli, le cui creazioni si distinguono per il forte legame con il territorio, l'innovazione nel rispetto della tradizione, l'attenzione alla sostenibilità e la ricerca della qualità in ogni dettaglio.



La famiglia Lunelli. Da sinistra: Alessandro, Camilla, Matteo e Marcello



**QUEST'ESTATE TASSONI HA AVVIATO UNA COLLABORAZIONE CON CIOCCOLATITALIANI. UN BRAND PARTE DEL NETWORK UBRI. QUANTO LA CREAZIONE DI RETI SINERGICHE E L'APPROCCIO ALLA RISTORAZIONE DI CATENA SARANNO LA CHIAVE PER L'HORECA DEL FUTURO?**

«Il **progetto** si inserisce nella strategia di potenziamento della brand awareness, attraverso la creazione di sinergie con settori affini all'idea di eccellenza Made in Italy per raggiungere nuove frontiere geografiche e transgenerazionali. Pertanto non posso che confermare che questo tipo di operazioni sono certamente utili per aumentare il percepito di un marchio nonché per aprire a nuovi target di consumatori e di mercati. Fondamentale è che i partner con cui si collabora condividano i valori del brand e diano un valore aggiunto anche in termini di posizionamento e non solo di vendita».

**NEL VOSTRO PORTFOLIO, OLTRE ALLA GIÀ CITATA TASSONI, CI SONO BRAND QUALI SURGIVA. RELATIVAMENTE ALLA CRISI LEGATA ALLA CARENZA DI CO<sub>2</sub>, CREDETE SIA UN MOMENTO PASSEGGERO O QUALCOSA DI CUI PREOCCUPARSI PER IL FUTURO?**

«Siamo riusciti a gestire questa emergenza in modo fattivo, ma non possiamo purtroppo affermare con totale certezza che sia stato un momento passeggero. Una problematica di questa portata richiede un intervento da parte del Governo, che infatti si è mosso in questo senso. Ci auguriamo ovviamente che non si verifichi nuovamente, sia per non mettere in crisi l'intero settore delle bibite gasate, ma soprattutto per le condizioni che hanno fatto scaturire questa emergenza».

## LA PARTNERSHIP

L'estate 2022 ha visto una nuova collaborazione tra due brand dell'eccellenza italiana. Cedrata Tassoni, storica bibita al cedro, e Cioccolatitaliani, uno dei maggiori retailer di gelato in Italia e all'estero, hanno dato vita un nuovo gusto creato dall'incontro tra la Cedrata e il gelato



**Segafredo**<sup>®</sup>  
— ZANETTI —

PORTA L'AROMA DI NAPOLI  
NELLA TUA CITTÀ



## *Segafredo Miscela Gambrinus*

### TUTTA NAPOLI IN UNA TAZZINA

Questo caffè nasce da una **storia d'amore per Napoli**, dove la passione per l'eccellenza di Segafredo incontra il Gran Caffè Gambrinus, il tempio dell'espresso napoletano. Una miscela **nata per sorprendere** la tua clientela con una sinfonia aromatica di pura napoletanità.

Inquadra il QRcode e scopri l'offerta Segafredo Gambrinus per far crescere il tuo business.



di **Lorena Tedesco**

#eventi #mice #ricerche

 Tempo di lettura: **7 minuti**



# RIPARTE L'INDUSTRIA DEI CONGRESSI E DEGLI EVENTI

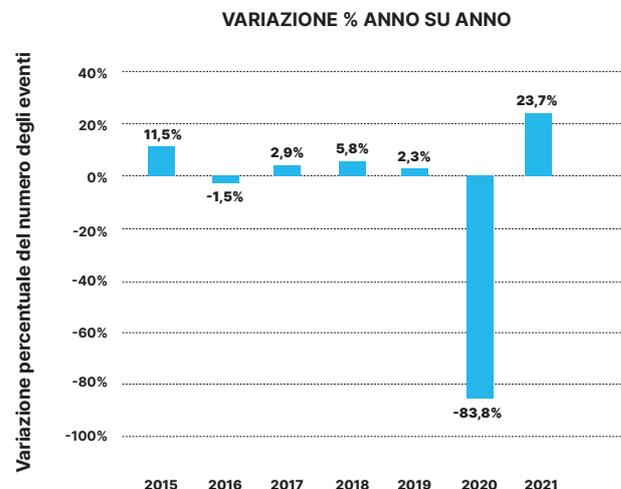
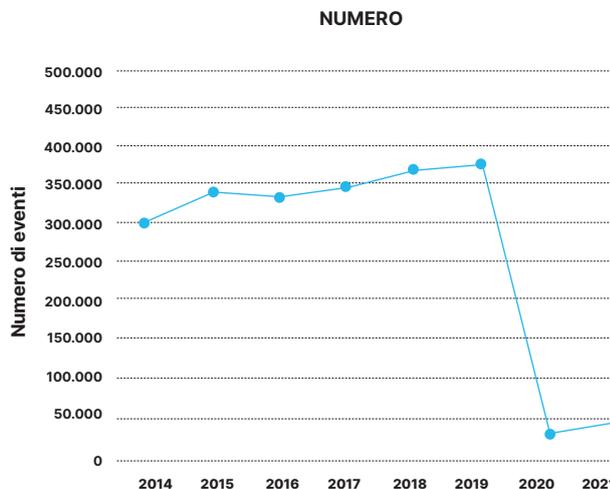
L'OSSERVATORIO ITALIANO DEI CONGRESSI E DEGLI EVENTI CONFERMA LA RIPRESA DEL TURISMO CONGRESSUALE E DEGLI EVENTI

**D**opo lo stop forzato dovuto alle norme di sicurezza legate alla pandemia, il **settore del turismo congressuale** sta recuperando il tempo perduto.

**Nel 2021 in Italia** si è registrato un aumento degli eventi (in presenza o in parte da remoto) pari al **+23,7%** rispetto al 2020, con un **+14,7%** di partecipanti in presenza e un

**+16,3%** di presenze, nonostante la loro realizzazione in presenza sia stata resa possibile solo a partire dal 1° luglio e con capienza ridotta sino al 2 dicembre scorso.

## L'ANDAMENTO DEGLI EVENTI NEL PERIODO 2015-2021 IN ITALIA



Nota: dal 2020 eventi totalmente in presenza o con una parte dei partecipanti collegati in remoto

Fonte: Rapporto 2021 dell'OICE-Osservatorio Italiano dei Congressi e degli Eventi



## GLI EVENTI NEL 2021



**86.438**  
EVENTI IN PRESENZA  
O IN FORMATO IBRIDO



**+23,7%**  
RISPETTO AL 2020



**4.585.433 (+14,7%)**  
PARTECIPANTI IN PRESENZA  
2021 VS 2020

### LA RIPARTENZA DELLA MEETING INDUSTRY

La conferma della ripresa del Mice arriva dal **Rapporto 2021 dell'OICE-Osservatorio Italiano dei Congressi e degli Eventi**, un progetto di ricerca promosso dall'associazione della meeting industry italiana **Federcongressi&eventi** e realizzata dall'**ASERI, Alta Scuola di Economia e Relazioni Internazionali** dell'Università Cattolica del Sacro Cuore. Se, nel 2020,

il mercato italiano dei congressi e degli eventi registrava un **tasso di incremento medio annuo del numero di eventi pari al 4,1%**, oggi ci sono le premesse per riprendere il trend, come confermato dalla Presidente di Federcongressi&eventi Gabriella Gentile: «In questo momento tutte le imprese della filiera stanno rispondendo a una domanda che è persino superiore alle aspettative. Il mercato chiede eventi, e li vuole in presenza».

### LA RICERCA

La ricerca considera eventi e congressi con un minimo di 10 partecipanti e della durata minima di 4 ore. La raccolta dei dati è avvenuta nel periodo febbraio-aprile 2022 e si è avvalsa di un questionario distribuito online a 5.443 sedi operanti in Italia nel settore dei congressi e degli eventi, in grado di rappresentare in modo statisticamente significativo l'universo di riferimento a un livello di probabilità del 95% e con un errore massimo ammesso del 9,6%.





**DISTRIBUZIONE  
E SEDI DEGLI EVENTI**

La maggior parte dei congressi e degli eventi, si è svolta al Nord, a seguire al Centro, e poi al Sud e nelle Isole. Per quanto riguarda poi le sedi per eventi, la tipologia più utilizzata sono stati gli alberghi congressuali, che hanno concentrato poco meno di tre quarti degli eventi totali; a seguire i centri congressi, le sedi fieristico-congressuali e le dimore storiche non alberghiere. Inoltre, il 67% delle sedi ha ripreso l'attività registrando un aumento del fatturato rispetto al 2020 e per quasi la metà di queste (il 48,9%) l'aumento è stato almeno pari al 50%.

**“GLI EVENTI IBRIDI  
STIMATI SONO STATI  
IL 20,7% DEL TOTALE  
EVENTI”**

**GLI EFFETTI DELLA PANDEMIA**

Le normative in essere nel 2021, con particolare riferimento al distanziamento, hanno delineato una differente modalità di utilizzo delle sedi, a favore di quelle di grandi dimensioni: le sedi con una capacità complessiva di oltre 2.500 posti hanno infatti aumentato di ben il 73,2% gli eventi ospitati. Le norme che regolavano gli spostamenti tra stati e regioni hanno poi fatto sì che la maggior parte degli eventi abbia avuto una dimensione locale, cioè con partecipanti provenienti prevalentemente della stessa regione della sede ospitante. Infatti, nel 2021 per il 71,8% delle sedi almeno la metà degli eventi ospitati ha avuto un ambito di riferimento locale.



**UN PASSO IMPORTANTE**

**Proprio questo settembre, il Ministro del Turismo Massimo Garavaglia ha firmato il decreto Fondo Unico Turismo che prevede lo stanziamento di più di un milione di euro per aumentare la competitività dell'Italia nel mercato MICE internazionale. Il fondo finanzia da qui al 2024 il progetto di Convention Bureau Italia e Federcongressi&eventi per rilanciare l'Italia sul mercato internazionale**



**LE SEDI PRESENTI IN ITALIA E LA PERCENTUALE DI QUELLE ATTIVE  
NEL 2021 PER TIPOLOGIA DI SEDE**

	UNIVERSO		SEDI CHE HANNO OSPITATO ALMENO UN EVENTO	SEDI CHE NON HANNO OSPITATO ALCUN EVENTO
	NUMERO	%	%	%
Alberghi congressuali	3.721	68,4%	48,1%	51,9%
Arene e centri sportivi	38	0,7%	84,2%	15,8%
Centri congressi	75	1,4%	79,3%	20,7%
Dimore congressi	427	7,8%	54,0%	46,0%
Sedi congressuali fieristica	50	0,9%	74,7%	25,3%
Sedi istituzionali e altre sedi	579	10,6%	63,0%	37,0%
Spazi non convenzionali	373	6,9%	66,6%	33,4%
Teatri/cinema/auditori	180	3,3%	51,7%	48,3%
<b>TOTALE</b>	<b>5.443</b>	<b>100,0%</b>	<b>52,5%</b>	<b>47,5%</b>

TI CONQUISTEREMO  
CON UN SORRISO.



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



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

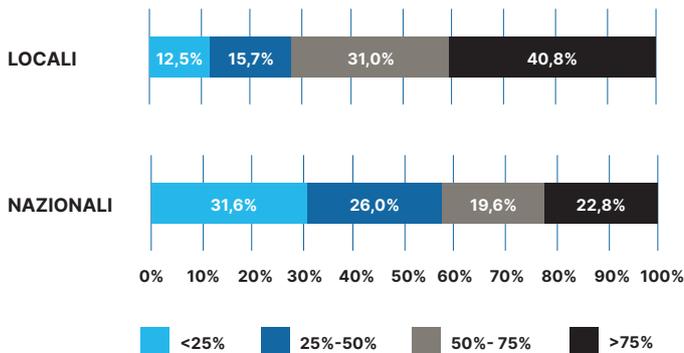
In edizione limitata, Zini presenta la versione dessert di uno dei suoi formati di pasta ripiena più amati. A base di ricotta di pecora con l'aggiunta di fragoline intere e zenzero candito. Il risultato? Un dolce cremoso, appagante.

PASTAZINI.IT



MILANO 1956  
**ZINI**  
PASSIONE E PASTA

## LA RIPARTIZIONE IN CLASSE DEGLI EVENTI LOCALI E NAZIONALI NEL 2021



### PREVALGONO GLI EVENTI NAZIONALI E QUELLI AZIENDALI

Gli eventi nazionali (con partecipanti prevalentemente da fuori regione) hanno rappresentato almeno la metà del totale per il 42,4% delle sedi, mentre gli internazionali (con partecipanti in percentuale significativa dall'estero) sono stati ospitati dal 38,3% delle sedi, per l'84,8% delle quali hanno rappresentato meno di un quarto degli eventi totali.

La riduzione del mercato internazionale ha inciso anche sulla tipologia degli eventi ospitati in Italia nel 2021, con una prevalenza di eventi aziendali (più della metà del totale eventi) rispetto ai congressi associativi



(meno del 25%). Inoltre, per affrontare le restrizioni dovute alla pandemia, il 67,6% delle strutture per congressi ed eventi che ha ospitato almeno un evento è stata sede di eventi ibridi: stimati circa 17.900, ossia il 20,7% del totale eventi.

### IL NUMERO TOTALE DI EVENTI REGISTRATI IN ITALIA NEL 2021 PER CLASSE DI CAPACITÀ MASSIMA DELLE SEDI E VARIAZIONE PERCENTUALE RISPETTO AL 2020 E AL 2019

CLASSE DI CAPACITÀ MASSIMA TOTALE	2021		VAR% 2021\2020	VAR% 2021\2019
	NUMERO	%		
<250 posti	24.439	28,3%	5,5%	-83,0%
250-499 posti	25.047	29,0%	23,9%	-79,5%
500-2499 posti	34.499	39,9%	37,5%	-77,9%
>2.500 posti	2.453	2,8%	73,2%	-72,5
<b>TOTALE</b>	<b>86.438</b>	<b>100,0%</b>	<b>23,7%</b>	<b>-80,0%</b>



## PROSPETTIVE FUTURE

La fase di ripresa attuale è confermata anche dal fatto che nei primi mesi del 2022 quasi il 40% delle sedi stimava di ritornare ai livelli pre-Covid di eventi ospitati in presenza già nel 2022 e il 37,2% nel 2023. «Di fronte alle opportunità di sviluppo che il mercato sta mostrando – ha dichiarato **Roberto Nelli, Responsabile scientifico dell'Osservatorio** – le sedi italiane appaiono pronte a rispondere mettendo in atto strategie incentrate sulla trasformazione digitale e sul rinnovamento delle proprie caratteristiche strutturali secondo la prospettiva della sostenibilità, con l'obiettivo di offrire con flessibilità esperienze di grande qualità, coniugando sapientemente ambiente fisico, realtà virtuale e cultura».



“SI È VERIFICATO UN AUMENTO DELLA PERCENTUALE DI EVENTI NELLE SEDI DI DIMENSIONI MAGGIORI”

## TIPOLOGIA DEGLI EVENTI



CONGRESSI ASSOCIATIVI: **MENO DEL 25%** PER IL 44,5% DELLE SEDI RISPONDENTI

EVENTI AZIENDALI: **OLTRE IL 50%** PER IL 63% DELLE SEDI RISPONDENTI.

EVENTI IBRIDI: **IL 20,7% DEL TOTALE EVENTI** PER IL 67,6% DELLE STRUTTURE

# IL POTERE DELLA PROFUMAZIONE

 Tempo di lettura: 4 minuti

ESPERIENZE UNICHE, EMOZIONI TAILOR MADE E MULTISENSORIALITÀ. ECCO PERCHÉ LA PROFUMAZIONE PUÒ RAPPRESENTARE UN POTENZIALE IMPORTANTE PER IL DESIGN SENSORIALE DI UN HOTEL

#profumazione #marketing #trend



**P**arlare di ospitalità oggi significa parlare di esperienzialità. La clientela post pandemia è, sempre di più, una clientela in cerca di esperienze, di momenti unici, di ricordi personali e sartoriali. Gli alberghi non sono più considerati come semplici strutture ricettive, ma stanno diventando centri dove gli ospiti, oltre a dormire e a rilassarsi, possono trovare spazi esperienziali nei quali interagire socialmente, partecipare ad

eventi e vivere delle esperienze uniche. L'industria dell'Horeca si sta riorganizzando e le strategie guardano a concetti quali "tailor made" e "multisensorialità" con sempre maggiore interesse. A rendere unica – o in altre parole "immersiva" – la fruizione di un servizio Horeca concorrono diversi tasselli, ognuno dei quali coinvolge specifici sensi: la vista e il gusto, inevitabilmente. Ma anche, e non secondariamente, l'olfatto.





“LA SOLUZIONE  
CHIAVE PER IL  
FUTURO  
È UN’ESPERIENZA  
MULTISENSORIALE  
E IMMERSIVA”

## RICONOSCIBILITÀ E DISTINTIVITÀ

A dare la misura di quanto l’attenzione agli aromi e alle essenze negli ambienti – quello che, tecnicamente, va sotto il nome di **marketing olfattivo** – possa rappresentare uno strumento prezioso per i professionisti dell’ospitalità è la ricerca “Business Impact of Scent” condotta da Premium Scenting di Initial, che ha intervistato i player più rilevanti nel settore dell’ospitalità e i leader nei trend di soluzioni sensoriali per gli ospiti.

Il 67% degli ospiti, per quanto riguarda gli hotel, afferma che un odore piacevole in albergo li farebbe sentire più rilassati, mentre il 69% ritiene che una fragranza piacevole nella lobby migliorerebbe la percezione del marchio. Il 53%, ancora, non è incline a soggiornare in un hotel se la profumazione della hall è troppo forte.

## ESPERIENZA MULTISENSORIALE

I risultati del report di Premium Scenting/Walnut Unlimited indicano una reazione significativamente più alta, del 38%, in condizioni ambientali profumate rispetto a quelle prive di profumazione, rivelando così come gli ambienti profumati abbiano un carattere più immersivo e memorabile. La profumazione crea un impatto immediato. Ciò che avverte **l’olfatto** si unisce alla percezione di un nuovo ambiente: dall’ingresso della hall alle diverse zone dell’hotel.

Lo studio suggerisce anche come equilibrio e senso di corrispondenza tra i sensi creino un impatto più coinvolgente.



## MARKETING OLFATTIVO

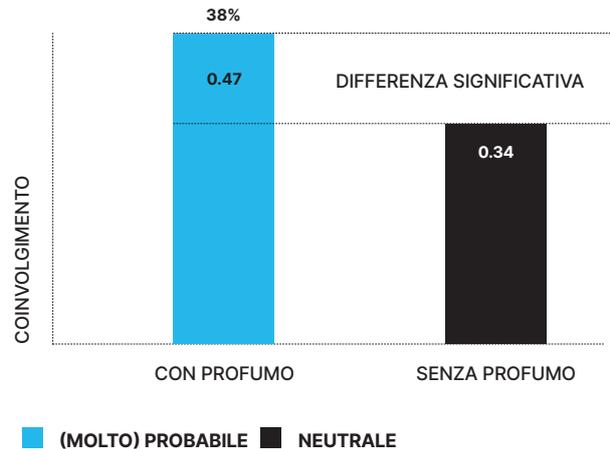
Parte del più ampio “marketing sensoriale”, studia il potenziale dei profumi come mezzo di comunicazione, analizzando il modo in cui particolari fragranze stimolano le emozioni, influenzando potenzialmente il comportamento d’acquisto: aumentando il tempo di permanenza, incidendo sul ricordo e agendo positivamente sul morale di clienti e collaboratori

## UN SENSO ANTICO

L’olfatto è uno dei sensi più sviluppati. Gli uomini sono in grado di distinguere circa un trilione di combinazioni di profumi diversi e il nostro olfatto è altamente distintivo. È un ricettore sensoriale che collega il sistema nervoso centrale con il mondo esterno; tra tutti i sensi rappresenta quello che agisce più velocemente e cattura le emozioni profonde, liberando i ricordi con una intensità più forte rispetto agli altri sensi



### COINVOLGIMENTO EMOTIVO



Fonte: Premium Scenting/Walnut Unlimited

### FIRMA OLFATTIVA

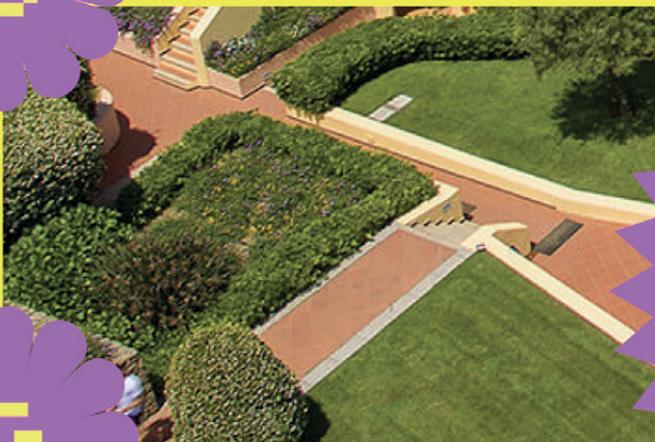
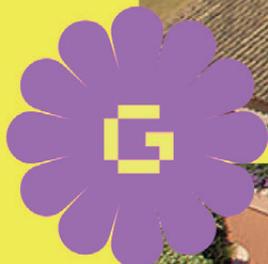
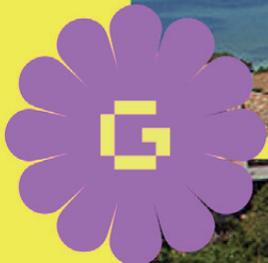
«Molto spesso si pensa solo all'esperienza visiva e pochissime aziende fanno pieno uso del profumo come strumento di marketing per creare esperienze memorabili e multisensoriali – spiega Elena Ossanna, Amministratore Delegato Rentokil Initial Italia. – Ma, se usati nel modo giusto, i profumi e le fragranze sono strumenti essenziali per avere un impatto significativo sul comportamento dei clienti».

«Una profumazione uniformemente diffusa negli ambienti di un hotel facilita la creazione di ricordi memorabili. Trasformare il brand in firma olfattiva consente di creare un'esperienza sensoriale unica, ed evocare ricordi legati al passato ed associati alla location sensoriale» sottolinea Andy Myers, esperto di neuroscienze cognitive.

### IMPATTO DELLA PROFUMAZIONE SUGLI OSPITI IN HOTEL (dichiarazione degli ospiti sul 100% degli intervistati)

- 1 **91% una fragranza piacevole ha un impatto positivo sulla percezione del luogo**
- 2 **48% una fragranza gradevole in hotel li convincerebbe a fermarsi più a lungo**
- 3 **67% una fragranza gradevole in hotel li farebbe sentire più pazienti e rilassati**
- 4 **29% una profumazione li renderebbe più propensi a tornare in futuro**
- 5 **69% una fragranza piacevole nella hall dell'hotel migliorerebbe la loro percezione del marchio**
- 7 **53% eviterebbe il check-in in un hotel a causa della presenza di cattivo odore presente nella hall o anche di un profumo troppo forte**
- 8 **73% concorda sul fatto che l'olfatto attiva immediatamente emozioni e memorie**

Fonte: L'impatto del Marketing Olfattivo nel Business, Premium Scenting



**GOODO**

BEACH HOTEL BAJA SARDINIA

HOSPITALITY ADULT ONLY | TEENAGERS WELCOMED

# BIO A RAPPORTO

IL MERCATO  
INTERNO BIO È PIÙ  
CHE **RADDOPPIATO**  
NEGLI ULTIMI 10 ANNI  
E OGGI SI APPRESTA  
A GIOCARE UN RUOLO  
FONDAMENTALE NEL  
QUADRO STRATEGICO  
POST PANDEMICO  
INTERNAZIONALE

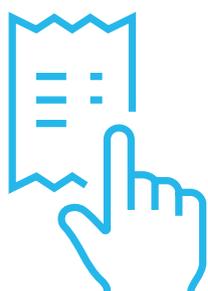
#bio #dati #trend

 Tempo di lettura: 3 minuti





**Q**uando parli di biologico, parli d'Italia. Lo confermano i dati pubblicati nel 15° Rapporto Bio Bank che mostrano il nostro Paese leader del bio in Europa. Secondo i dati Fibl-Ifoam 2019, tra più recenti a disposizione, l'Italia si trova al primo posto per export (€ 2,4 miliardi) e aziende di trasformazione (21.419), al secondo per produttori agricoli (70.540), al terzo per vendite al dettaglio (€3,6 miliardi) e superfici (1,99 milioni di ettari). Negli ultimi anni segnati dalla pandemia, il settore agroalimentare bio ha proseguito la sua crescita. Forte di una percezione del consumatore sempre maggiore nei confronti di consumi sani e sostenibili, sempre più convinto che il biologico sia centrale nella transizione ecologica. L'Unione Europea punta a dimezzare l'utilizzo di pesticidi, ridurre del 20% quello di fertilizzanti e triplicare le superfici bio arrivando al 25% entro il 2030, contro l'8% del 2019.



## RAPPORTO BIO BANK 2021

Arrivato alla sua 15<sup>a</sup> edizione, analizza anche il comparto della ristorazione. I criteri del censimento includono: ristoranti, pizzerie, gastronomie, bar, gelaterie e altri locali che somministrano alimenti e bevande, utilizzando almeno il 70% di ingredienti biologici. Sono incluse le aree di ristoro dentro i negozi di alimenti

## ITALIA- MERCATO 2012-2021

Vendita bio in Italia ed export negli ultimi dieci anni, in milioni di euro

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	%
<b>supermercati</b>	585	625	855	873	1.119	1.595	1.934	1.967	2.065	<b>2.153</b>	<b>+268%</b>
<b>altri canali</b>	1.590	1.695	1.605	1.787	1.902	1.957	2.1552	.302	2.293	<b>2.420</b>	<b>+52%</b>
<b>tot. interno</b>	2.175	2.320	2.460	2.660	3.021	3.552	4.089	4.269	4.358	<b>4.573</b>	<b>+110%</b>
<b>Export</b>	1.2001	.260	1.4201	.650	1.9152	.006	2.266	2.425	2.619	<b>2.907</b>	<b>+142%</b>
<b>Tot. mercato</b>	3.3753	.580	3.880	4.3104	.936	5.558	6.355	6.694	6.977	<b>7.480</b>	<b>+122%</b>

Fonte: Elaborazione Bio Bank su dati Nomisma per Osservatorio Sana, Assobio, Ice, Ismea, Nielsen

## UNA CRESCITA IN TUTTI I SETTORI

I dati Nomisma per l'Osservatorio Sana parlano di un mercato interno bio, al 2021, che ha raggiunto i 4,6 milioni di euro, con un aumento del 110% in dieci anni. Se è vero che la crescita è stata trainata dalla grande distribuzione, con un'offerta ormai ampia e disponibile in migliaia di punti vendita a prezzi accessibili, anche l'Horeca ha fatto registrare numeri dal segno positivo. La quota "altri canali", che include la ristorazione, ha messo a segno dal 2012 al 2021 un +52%. Una quota che include anche i negozi specializzati, i quali però vedono le proprie vendite praticamente invariate da 10 anni: da poco più di 1 milione di euro nel 2012 a poco meno nel 2021 (-1%).

## I NUMERI DELL'HORECA

Significativo, nel lungo periodo, il dato relativo alle nuove aperture. Dal 1996 al 2022 la variazione nel censimento di ristoranti bio in Italia è cresciuta del +649,3%, assestandosi negli ultimi cinque anni su un più moderato, ma pur sempre in crescita, +3,1%. La metà dei ristoranti utilizza oltre il 90% di ingredienti bio, rientrando dunque in quella che potremmo definire la categoria dei "super-bio". Il 31% è collegato o integrato in un negozio bio. Sempre il 31% fa parte di una catena. Per effetto del lockdown il mercato della ristorazione biologica è calato a 487 milioni di euro nel 2020 (-27% sul 2019), per poi riprendersi nel 2021 risalendo a 701 milioni di euro (+43% sul 2020), secondo le stime di Nomisma per Osservatorio Sana.

## VARIAZIONI

1996-2020 > 25 anni

Storico - Primo e ultimo censimento Bio Bank



**+649,3%**

2016-2020 > 5 anni

Medio periodo - Primo e ultimo censimento Bio Bank del quinquennio



**+3,1%**

Fonte: dati Bio Bank



# BIOESSERÌ

## LA SCELTA DI ESSERE BIO

 Tempo di lettura: 4 minuti

BIO E HORECA. A CHE PUNTO STIAMO?  
LO ABBIAMO CHIESTO A **VITTORIO BORGIA**,  
FONDATORE E CEO DEL GRUPPO BIOESSERÌ,  
CONCEPT RESTAURANT COMPLETAMENTE BIOLOGICO

di **Paolo Andreatta**

#bio #format #trend



Vittorio Borgia, fondatore e CEO del Gruppo Bioesseri



**€ 7 MILIONI**  
FATTURATO ANNUO



**OLTRE 150**  
DIPENDENTI

“**T**o bio or not to bio?” Riadattamento shakespeariano oggi arcinato, di certo non lo era quando, nel lontano 2012, Vittorio Borgia decise di fondare **Bioesserì**, concept restaurant completamente biologico. Oggi, 10 anni più tardi, Bioesserì è una realtà affermata che conta quattro ristoranti biologici tra Milano e Palermo, quattro pasticcerie – sotto il marchio Baunilla – a cui si aggiunge una partnership con FUD Bottega Sicula. Una realtà nata sul finire del 2011, quando di bio si parlava solo in termini marginali. È allora che Vittorio, una formazione bocconiana e una carriera nel mondo delle banche d'affari, decide di cambiare vita e, dopo un incontro decisivo con l'AD di Naturasì, principale player nazionale nel bio, dà vita a un format di ristorazione bio unico nel suo genere che oggi cuba 7 milioni di euro di fatturato, con un EBITDA medio di circa il 15%».

**VITTORIO, QUELLA DI BIOESSERÌ È STATA UNA SCOMMESSA VINTA. NON ERA SCONTATO NEL 2012, QUANDO TUTTO È INIZIATO. COME È CAMBIATO IL MONDO BIO ITALIANO DA ALLORA?**

«Quando abbiamo iniziato, dieci anni fa, il biologico in Italia era nell'ordine del 3%, 4% massimo. Presente quasi esclusivamente nella GDO. L'Italia pagava un ritardo enorme rispetto ad altri Paesi, come quelli nordici o la Germania stessa, dove il bio già registrava percentuali intorno al 50%. Oggi ci sono scaffali e scaffali di prodotti bio in tutti i supermercati. Grandi passi avanti sono stati fatti anche nell'Horeca. Se 10 anni fa avevamo pochissime alternative in termini di forniture e dovevamo rivolgerci per lo più a piccole realtà, oggi anche i grandi distributori Horeca hanno una vasta gamma di prodotti bio».

**IL MONDO BIO HA FATTO PASSI DA GIGANTE TANTO NEL COMPARTO FOOD QUANTO IN QUELLO DELLE BEVANDE. QUALI SONO, INVECE, I CONI D'OMBRA CHE PRESENTANO MAGGIORI DIFFICOLTÀ?**

«In linea generale devo dire che oggi chi volesse puntare su una ristorazione autenticamente bio non avrebbe particolari difficoltà. Oggi si trova davvero di tutto. Un tempo, per esempio, un vino biologico era complicato da ottenere. Oggi moltissime realtà propongono ottimi vini bio. Non entro nel merito, invece, del biodinamico, sul quale sono scettico. Abbiamo un paio di vini biodinamici in carta ma li teniamo in quanto sono vini prima di tutto biologici e perché sono buoni. La difficoltà maggiore, invece, la riscontro nella mixology».

## PIONIERI DEL BIO

Biosserì è un concept Restaurant certificato del mondo biologico presente a Milano e Palermo. Nato nel 2012 dall'idea dei fratelli siciliani Vittorio e Saverio Borgia garantisce una certificazione biologica di prodotto Icea, su base volontaria. La scelta bio si riflette anche negli ambienti. Gli interni dei locali, infatti, sono realizzati con materiali naturali, colori discreti e rilassanti





**PROPRIO LA MIXOLOGY BIO È PROTAGONISTA DEL RECENTE BIOSERÌ DI PORTA NUOVA A MILANO.**

«È il nostro terzo punto vendita ed è nato nel 2019. Abbiamo voluto puntare anche su questa novità assoluta: la presenza di un vero e proprio cocktail bar bio che arricchisce il format con originali proposte di mixology bio dall'aperitivo all'after-dinner. È guidato da Carlo Simbula e diretto dall'Executive Director del Gruppo Giacomo Cannici. La mixology bio è un trend che apre le porte a un mondo tutto da scoprire basato sulla qualità della materia e sulla sostenibilità di ogni singolo ingrediente».

**IL VOSTRO È UN FORMAT BIO CERTIFICATO. IN ITALIA, AD OGGI, PERÒ, LA CERTIFICAZIONE NON È OBBLIGATORIA.**

«Viviamo, in effetti, una situazione che ritengo paradossale. Chiunque oggi può proporre piatti bio in menu. Ma a livello di regolamentazione i ristoranti non hanno bisogno di una vera e pro-

pria certificazione bio. Per questo abbiamo voluto creare, già nel 2012 quando siamo nati, una certificazione ad hoc, che ogni anno rinnoviamo su base volontaria. L'abbiamo fatta con ICEA (Istituto Certificazione Etica e Ambientale, ndr).

Tutti i nostri ristoranti hanno ottenuto il certificato di conformità alla ristorazione biologica rilasciato da ICEA con il massimo punteggio».

**RITIENE CHE SAREBBE NECESSARIO NORMARE IN QUALCHE MODO QUESTA SITUAZIONE?**

«Sono convinto che il biologico non sia una medaglia da appuntare al petto, ma un elemento base della qualità. I controlli che facciamo partono già dai nostri fornitori, che sono un primo filtro decisivo.

È importante prendersi la briga di andare a trovare i nostri fornitori e i nostri produttori. Auspico, però, che in futuro ci possa essere un intervento normativo che inquadri a livello legislativo l'obbligatorietà di una certificazione bio nella ristorazione».

**QUAL È L'ANIMA E L'OFFERTA DI BIOSERÌ?**

«Abbiamo voluto dargli un'impronta giovane e internazionale. Copre diversi momenti di consumo durante l'intero arco della giornata. Il menu è un menu ampio e variegato: pasta, carne, pesce, proposte vegetariane, vegane, pizza, realizzata con un impasto preparato con farine macinate a pietra e fatto lievitare naturalmente per 72 ore. Ma soprattutto, la nostra è una cucina tipicamente mediterranea. Il nostro Executive Chef è campano, io sono siciliano. Abbiamo un forte legame con la mediterraneità».

**IL FUTURO?**

«Stiamo per aprire il quarto punto vendita, a Milano, nel quartiere CityLife. Ma le ambizioni non si fermano all'Italia. Guardiamo all'estero, a nazioni particolarmente attente e sensibili all'offerta biologica. Puntiamo a sei punti per il 2023».



# AFA

ARREDAMENTI



## Ristorante Berc / Ravenna

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

AFA ARREDAMENTI  
Via Tavolto 540 - 47842  
San Giovanni in Mar. RN - ITALY  
Telefono: +39 0 541 955207  
[www.afa.it](http://www.afa.it) - [info@afa.it](mailto:info@afa.it)



# NETWORKING



ASSOCIAZIONE  
ITALIANA  
**FOOD &  
BEVERAGE  
MANAGER**

ASSOCIAZIONE  
**CHEF**  
D'HOTEL



**Unione Brand  
Ristorazione Italiana**  
Better organized.



PROFILI  
CAROLINA TOSETTI **34/**  
**Da Biella una strada da seguire**  
di **Paolo Andreatta**  
#hotel #management #trend  
Tempo di lettura: **5 minuti**

PROFILI  
FRANCESCO MASCHERONI **38/**  
**Panorami gustativi**  
di **Lorena Tedesco**  
#chef #hotel #ACDH  
Tempo di lettura: **5 minuti**

AIFBM **42/**  
**Al via l'edizione 2022 di**  
**Hospitality Management Forum**  
#aggiornamento #business #relazioni  
Tempo di lettura: **2 minuti**

#hotel #giovani #management

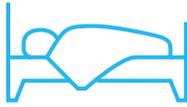


 Tempo di lettura: 5 minuti

# DA BIELLA, UNA STRADA DA SEGUIRE

OSPITALITÀ E FUTURO. QUALI LE SFIDE PIÙ GRANDI?  
PAROLA A UNA GENERAL MANAGER DI NUOVA GENERAZIONE,  
**CAROLINA TOSETTI**, DIRETTRICE DELL'AGORÀ PALACE DI BIELLA





**84**  
STANZE



**150**  
COLAZIONI NEI PICCHI

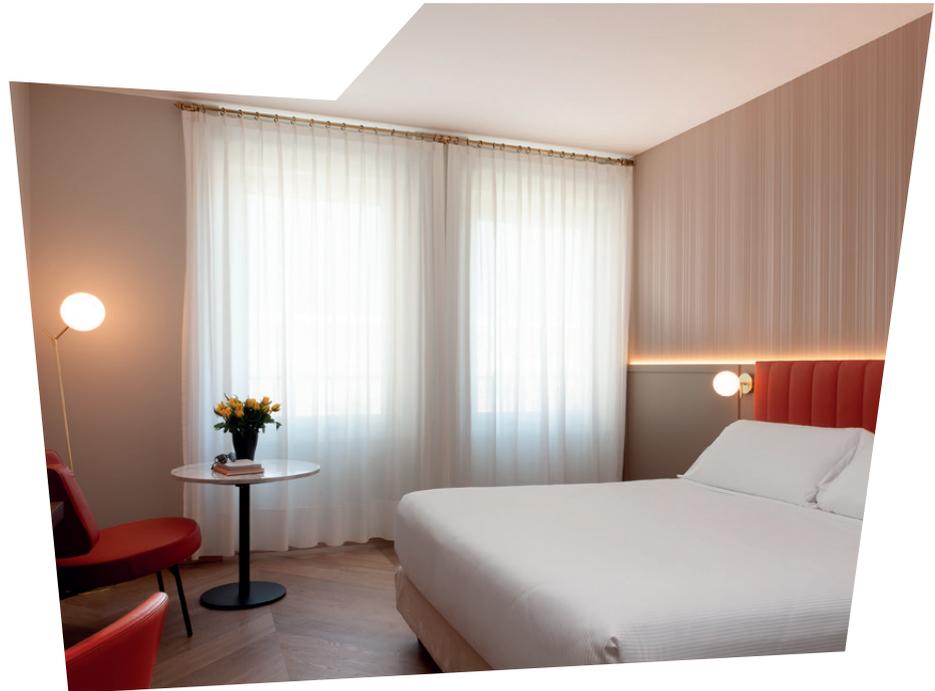


**90**  
COPERTI DI MEDIA



**30%**  
INCIDENZA F&B  
SUL FATTURATO TOTALE

“NON È UNA  
QUESTIONE DI  
QUOTE ROSA.  
MA DI VALORIZZARE  
LE DIVERSITÀ  
E INCENTIVARE  
L'INTEGRAZIONE”



**A**lbergatrice di terza generazione, membro del Gruppo Giovani Imprenditori biellesi e direttrice, dal 2018, dell'Agorà Palace, hotel a 4 stelle nel centro di Biella, Carolina Tosetti è la perfetta esponente di una nuova generazione di giovani manager in carriera. Con oltre 7 anni di esperienza nel settore del turismo e dell'accoglienza, Carolina ha fatto del mestiere di famiglia il proprio lavoro. Fu la nonna ad aprire negli anni '70 il primo hotel. Quindi, negli anni '90, prende forma l'attuale Agorà Palace. Una gestione familiare, tipica dell'ospitalità made in Italy.

A Carolina, però, non basta. Alla passione per nascita, aggiunge nuovi ingredienti. Elementi cruciali di quell'evoluzione manageriale che sta trasformando sempre di più l'ospitalità anche nel nostro Paese, fatta di attenzione al cliente ma anche di esperienza internazionale, solida preparazione gestionale e sguardo aperto verso l'innovazione digitale.

#### PREPARAZIONE MULTISETTORIALE

«Fin da quando ero piccola – racconta Carolina – ho vissuto il lavoro dell'ospitalità come un gioco. Aiutavo come potevo, imparavo qualcosa del ricevimento, partecipavo al servizio in sala. Ho capito presto che volevo fare dell'ospitalità la mia vita». Da Biella all'EHL – Ecole Hôtelière di Losanna, in Svizzera, dove si laurea nel 2013. Seguono diversi stage in hotel, in categorie per lo più lusso. Tante esperienze in giro per il mondo: Spagna, Portogallo, Brasile. Poi di nuovo Italia, a Roma e in sala alla corte di Antonino Cannavacciuolo.

«Volevo ampliare il più possibile il mio ventaglio di competenze. Per questo ho deciso anche di esplorare il mondo della distribuzione online, lavorando per Expedia. Fino al 2018, anno in cui sono tornata a Biella per occuparmi, in qualità di General Manager, del nostro hotel di famiglia».



## QUOTE ROSA?

«lo preferisco parlare di integrazione»

**«In generale nel mondo del lavoro mi piace parlare di diversità e inclusione più che di vere e proprie quote rosa. Un'azienda vincente è un'azienda che lavora sull'interazione e la diversità, non solo di sesso, ma anche di età, estrazione sociale, provenienza. Ognuno di noi porta con sé skills diverse. L'approccio femminile è diverso da quello maschile, per esempio. Quello che è importante è che ci sia un buon balance tra elementi diversi tra loro».**



### AGORÀ PALACE

La preparazione multisettoriale è uno degli assi della manica di Carolina che le permettono di gestire con consapevolezza i diversi tasselli che compongono il business alberghiero. Un business che, nel caso dell'Agorà Palace, conta 84 camere, un centro congressi e un ristorante, focalizzato prevalentemente su soggiorni lavorativi, dal lunedì al venerdì. Nel weekend, spazio ai viaggi di gruppo e ai tour organizzati. «Lavoriamo molto anche con le squadre sportive che vengono a Biella in ritiro – spiega Carolina. – Biella è infatti un polo di attrazione turistica legata allo sport». Con carichi di lavoro che nei periodi di punta arrivano anche a 150 colazioni al giorno.

### INNOVAZIONE STRATEGICA

Con l'arrivo di Carolina, nel 2018, inizia per l'Agorà Palace un periodo di forte rinnovamento. «Abbiamo fatto un deciso restyling tanto a livello estetico quanto a livello di procedure interne. Abbiamo lavorato tanto in termini di digitalizzazione. Oggi abbiamo una wifi di ultima generazione, smart tv che permettono ai nostri ospiti di lavorare con efficienza e facilità dalle loro camere o dagli spazi comuni. Abbiamo introdotto l'uso degli iPad, non solo nel comparto ristorativo. E abbiamo puntato tantissimo sulla sostenibilità, applicando, per fare un esempio, la logica della “no print policy”».





“LA RISTORAZIONE IN HOTEL STA CRESCENDO MOLTO MA NELLE CITTÀ DI PROVINCIA NON È ANCORA PER NULLA SCONTATA”



### “SARTORIA”, RISTORAZIONE SU MISURA

Tra le novità portate da Carolina, in sinergia con l'Executive Chef Steven Tarantino e l'F&B Manager Matthew Stroud, c'è stato il lancio di un nuovo concept ristorativo che ha incrementato il fatturato F&B del 30%, ottimizzando i costi diretti. «La parte ristorativa – spiega Carolina – è stata una delle prime ad essere coinvolta nel processo di rinnovamento. Abbiamo sfruttato gli spazi del nostro rooftop, aprendolo anche ai non ospiti dell'hotel. Al piano terra, invece, il ristorante principale: “Sartoria”. Piatti su misura». Al passo con le tendenze “tailor made” che guidano i grandi trend internazionali. A completare lo staff F&B ci

sono Angela Gagliardi, alla pasticceria, e il sommerlier Edoardo Tosetti, fratello di Carolina. «Abbiamo cercato di fare qualcosa di nuovo che non esisteva a Biella ma che riuscisse a coinvolgere la clientela locale. Vedere qui la gente della città è per noi un grande orgoglio. A volte capita che mi chiedano indicazioni per raggiungere il ristorante. Si stupiscono quando gli diciamo: È qui. È proprio qui. Non dobbiamo dimenticare, infatti, che la ristorazione in hotel sta crescendo ma nelle città di provincia non è ancora per nulla scontata».

### LA SFIDA PIÙ GRANDE

Tra le parole preferite di Carolina ci sono sostenibilità e inclusio-

ne. «Credo che la sostenibilità nel nostro settore si basi primariamente sulle persone. Il nostro obiettivo è quello di trasmettere emozioni, di veicolare quel che di intangibile che non può essere sostituito da altro che dal contatto umano. Sono convinta che la sfida più grande dal punto di vista imprenditoriale per il settore dell'ospitalità sia quella di rendere sostenibile quello che oggi è insostenibile e che si traduce nella drammatica carenza di personale. Oggi paghiamo una gestione passata di molti imprenditori che hanno abusato della necessità di lavorare, senza applicare i contratti corretti, contribuendo in negativo a dipingere un quadro che non dovrebbe essere la realtà di questo mondo».

di **Lorena Tedesco**

#chef #hotel #ACDH

 Tempo di lettura: **5 minuti**



# PANORAMI **GUSTATIVI**

UNA FILOSOFIA CHE COMBINA **FRESCHEZZA ED ELEGANZA**,  
IN UNA LOCATION ESCLUSIVA CHE DOMINA LA CITTÀ



Francesco Mascheroni, Executive Chef Armani Hotel Milano



**D**al 2016 Francesco Mascheroni gestisce il ristorante dell'Armani Hotel Milano, il secondo hotel aperto nell'ambito del progetto Armani Hotels & Resorts. Il 5 stelle lusso è situato in via Manzoni 31, nel cuore di Milano, ed è dotato di 95 camere e suite, ristorante gourmet, lounge bar e l'ospitalità firmata Armani.

Francesco Mascheroni, 43 anni, originario di Varese, è approdato qui dopo varie esperienze in Svizzera, presso due hotel di Crans-Montana, e in Italia, tra Varese, Campione d'Italia e Milano, come sous chef al ristorante Orti di Leonardo e, nel 2015, affiancando lo Chef Davide Oldani a EXPO Milano. Da 6 anni e mezzo lavora al Ristorante dell'Armani Hotel Milano, dove gestisce uno staff di 22 cuochi che operano in 4 outlet ristorativi: ristorante gourmet, lounge bar, room service e banchetti.

#### CUCINA IN CONTINUA EVOLUZIONE

«Ho ereditato la passione per la cucina, come spesso accade, da mia mamma e mia nonna. Non ho dei veri e propri cavalli di battaglia, salvo un paio di piatti che mi hanno dato la linea guida iniziale per poi proseguire. Piatti che contemplano prodotti del territorio, proposti però in chiave minimalista e con contaminazioni orientali, sposando quella che è la filosofia di Giorgio Armani. Il mio primo piatto è a base di gambero rosso di Mazara, accompagnato da una crema di carote spicy con frutto della passione e zenzero; il secondo è a base di spaghetti ai ricci di mare con una crema di cavolfiore al miso e curry. Essendo molto apprezzati tendo a mantenerli sempre in menu, magari inserendo qualche piccola variante».

## ASSOCIAZIONE CHEF D'HOTEL

#### ALLURE INTERNAZIONALE

Situato al 7° piano dell'hotel – sul lato opposto dell'Armani/Bamboo Bar, l'elegante rooftop bar, con circa 80 posti a sedere – l'Armani/Ristorante vanta una suggestiva vista panoramica sulla città. Il ristorante fine dining, grazie a eleganti pareti mobili, è stato recentemente ridisegnato e accoglie 30/35 posti. Lo spazio è stato diviso per creare il contesto intimo e raffinato di una cena gourmet e quello più conviviale e mattutino, delle colazioni. «L'idea del separé nasce per dare un'identità maggiore al ristorante fine dining – ci spiega Francesco – la modularità degli spazi permette all'ospite di vivere esperienze differenti grazie ai set up studiati ad hoc».



## LA GESTIONE DELLA CUCINA DOPO LA PANDEMIA

«Oltre alla cucina del ristorante fine dining, in hotel seguo anche quella del bistrot, del room service e del banqueting; dobbiamo essere tutti concentrati e perfettamente coordinati, nessuno può permettersi di pensare solamente al suo compito. Ritengo di avere un team di persone stupende, i ragazzi si impegnano molto e sono in grado di lavorare su più fronti. Per far funzionare bene la squadra ci vuole impegno costante, tanta fatica ma anche tanto confronto, cercando di creare sempre e comunque un ambiente di lavoro bello. Occorre trovare il giusto compromesso, sia economico, sia di orari e di tempo libero, e io credo di esserci riuscito dando per primo il buon esempio. La pandemia ci ha fatto comprendere quanto sia importante darsi una mano; nei mesi più difficili siamo riusciti a portare avanti una struttura come questa con pochissime persone e i ragazzi del mio staff hanno dovuto imparare a fare delle cose in totale autonomia, insieme ad altre che prima non facevano. Oggi sono polivalenti e non lavorano più “a compartimenti stagni”, perché hanno una visione molto più aperta della cucina».

## E IN MERITO ALL'F&B?

«Credo che il concetto di lusso sia in fase di cambiamento. Per quanto mi riguarda il tema della sostenibilità in cucina è fondamentale, sono sempre molto attento agli ingredienti, alla loro provenienza e al periodo dell'anno. La mia carta vuole infatti rappresentare un autentico viaggio alla riscoperta delle migliori materie prime che la stagione sa offrire: piatti che raccontano l'Italia dei prodotti d'eccellenza, senza dimenticare richiami a suggestioni orientali. Il menu di Armani/Ristorante cambia 4/5 volte all'anno, in base alla stagionalità. Questa modalità mi permette di creare una carta con un selezionato numero di piatti, dove la materia prima resta la grande protagonista, assicurando un'alta

qualità al piatto finale e una migliore gestione degli sprechi».

## LO “STRATEGICO” MENU DEGUSTAZIONE

«Il menu di degustazione da 5 o 6 portate può essere liberamente scelto dal cliente oppure da me. Si tratta di una proposta a “mano libera” per una degustazione guidata che invita l'ospite a vivere un'esperienza completa della mia filosofia di cucina. In questo modo ho la possibilità di scegliere cosa offrire, in base alla disponibilità dei prodotti, garantendo sempre la freschezza nel piatto. Devo dire che questa proposta funziona molto bene, infatti registriamo un 70% di richieste per il menu degustazione e un 30% per il menu alla carta».

## LA RICETTA

BY CHEF FRANCESCO MASCHERONI

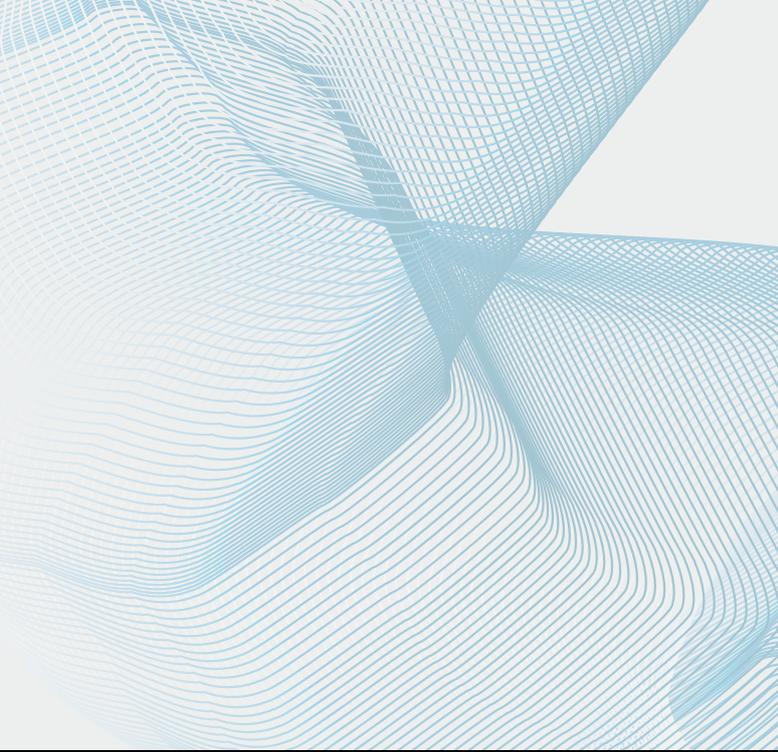
**“RISO RISERVA SAN MASSIMO, PEPERONE ARROSTO, ZENZERO, CONFETTURA DI LIMONE, ANICE STELLATO”**



**Il risotto, piatto milanese per eccellenza, viene rivisitato in chiave estiva. L'affumicato del peperone viene delicatamente smorzato dalla sfumatura acida della confettura di limone. La freschezza dello zenzero alleggerisce la mantecatura e il profumo di anice stellato esalta il tutto. Il piatto sorprende per il suo sottile equilibrio, che si impone con un gusto finale di grande raffinatezza.**

Abbinamento:

**Garbole - Heletto 2015**



# HMF

## HOSPITALITY MANAGEMENT FORUM 2022

# MILANO

**23 - 25 OTTOBRE**  
MELIÀ MILANO VIA MASACCIO 19

TRE GIORNI DI FORMAZIONE  
E NETWORKING  
DEDICATI AI MANAGER  
DELL'OSPITALITÀ  
E DELLA RISTORAZIONE



ASSOCIAZIONE  
ITALIANA  
**FOOD &  
BEVERAGE  
MANAGER**

ASSOCIAZIONE<sup>®</sup>  
**CHEF  
D'HOTEL**

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

# AL VIA L'EDIZIONE 2022 DI HOSPITALITY MANAGEMENT FORUM

ASSOCIAZIONE  
ITALIANA  
**FOOD  
&  
BEVERAGE  
MANAGER**

**HMF**  
HOSPITALITY  
MANAGEMENT  
FORUM

DAL 23 AL 25 OTTOBRE SI TERRÀ L'EVENTO ANNUALE DEDICATO AI F&B MANAGER, DIRETTORI D'ALBERGO, CHEF D'HOTEL, MAÎTRE E BAR MANAGER ITALIANI

#aggiornamento #business #relazioni



Tempo di lettura: 2 minuti



**T**utto pronto per l'edizione 2022 di HMF - Hospitality Management Forum, punto di riferimento del F&B Management italiano organizzato dall'Associazione Italiana Food&Beverage Manager, in programma da domenica 23

**“UN MOMENTO  
PREZIOSO PER  
INCONTRARE  
I PROFESSIONISTI  
DELL'HOTELLERIE  
E CREARE NUOVE  
RELAZIONI”**

a martedì 25 ottobre.

Una preziosa occasione per creare relazioni professionali, scoprire nuovi prodotti, interfacciarsi in maniera diretta ed esclusiva con le soluzioni proposte dalla migliore industry del comparto alberghiero e ristorativo in Italia.



**I PROTAGONISTI**  
F&B MANAGER  
DIRETTORI D'ALBERGO  
EXECUTIVE CHEF  
BAR E RESTAURANT MANAGER



**IL MEETING HMF**  
FORMAZIONE E AGGIORNAMENTO  
TREND E DATI DI SETTORE  
RETE E CONNESSIONI INTERPERSONALI  
INCONTRI B2B E SPEED DATE



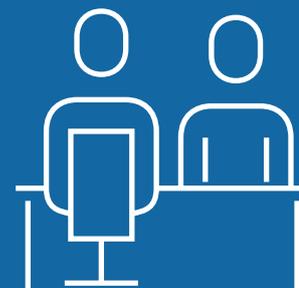
## RAPPORTI E OPPORTUNITÀ

Nato come meeting annuale della categoria degli F&B Manager, **HMF** ha allargato la sua platea per accogliere un parterre ancora più ampio di figure professionali operanti nel mondo dell'ospitalità. Un'evoluzione che ha come obiettivo quello di creare una rete di relazioni sempre più solida nell'ambito dell'ospitalità e del F&B Management in grado di ragionare sul futuro del comparto, offrire momenti di confronto, migliorare il proprio business e mettere intorno a un tavolo, in dialogo diretto, le aziende e i professionisti dell'hotellerie e del F&B.

## NETWORK DI SETTORE

«Siamo convinti – sottolinea Roberto Santarelli, fondatore di AIFBM – che il confronto sia l'unica e la più efficace strada per comprendere le reali necessità del nostro settore». La capacità di costruire network efficaci, dunque, è un elemento chiave per incidere profondamente sulla crescita dell'Hospitality Management italiano.

La tre giorni di incontri, dibattiti, masterclass e momenti di formazione, nata nel 2013 e arrivata alla 10ª edizione, sarà arricchita da preziosi incontri B2B e Speed Date, durante i quali i partecipanti hanno la possibilità di parlare e confrontarsi, presentando la propria attività al fine di attivare nuovi rapporti di affari.



## SPEED DATE

Speciali occasioni di incontro one-to-one tra i professionisti dell'ospitalità e le aziende, per entrare ancor più nel dettaglio delle soluzioni che questi hanno messo a punto per i manager/buyer



DOMENICA 23  
MARTEDÌ 25 OTTOBRE  
2022



HOTEL MELIÀ, MILANO



**“IL CONFRONTO È L'UNICA  
E LA PIÙ EFFICACE STRADA  
PER COMPRENDERE  
LE REALI NECESSITÀ  
DEL NOSTRO SETTORE”**

Roberto Santarelli fondatore AIFBM



Iscriviti alla newsletter  
AIFBM

# AFA

## ARREDAMENTI

### Canasta

Riccione (RN)

Ristorante Canasta, Riccione, nel cuore di Viale Ceccarini tra boutique e negozi, è la location perfetta per un pranzo, un aperitivo, una cena ed un magnifico dopo cena: creatività, tradizione e prodotti del territorio, di terra e di mare, oltre alle pizze gourmet.

Canasta ha nuova atmosfera, elegante ed informale grazie all'audace cambio di look dove è predominante il colore nero.

L'area esterna è adibita prevalentemente a Lounge bar: qui troviamo una grande divaneria realizzata in cemento con cuscini in ecopelle, alla quale sono affiancati i pouf imbottiti ed i tavoli in ceramica pietra Amazonite.

La zona interna, oltre ad ospitare le aree tecniche come la cucina a vista che si affaccia sulla passeggiata ed il banco bar, accoglie gli avventori in una sala molto elegante, caratterizzata da un elemento scenico e funzionale bianco e nero: un tappeto costituito da piastrelle di Maiolica di Vietri che riveste il pavimento, la parete di fondo, nascondendo anche la porta di accesso ad una zona tecnica, ed il soffitto.

Il ricercato assortimento di vini del territorio, vini italiani, biodinamici, champagne e bollicine è scenograficamente esposto sulle strutture in metallo invecchiato ed ottonato, realizzate appositamente su misura per sfruttare e rendere accogliente ogni spazio del ristorante Canasta.



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

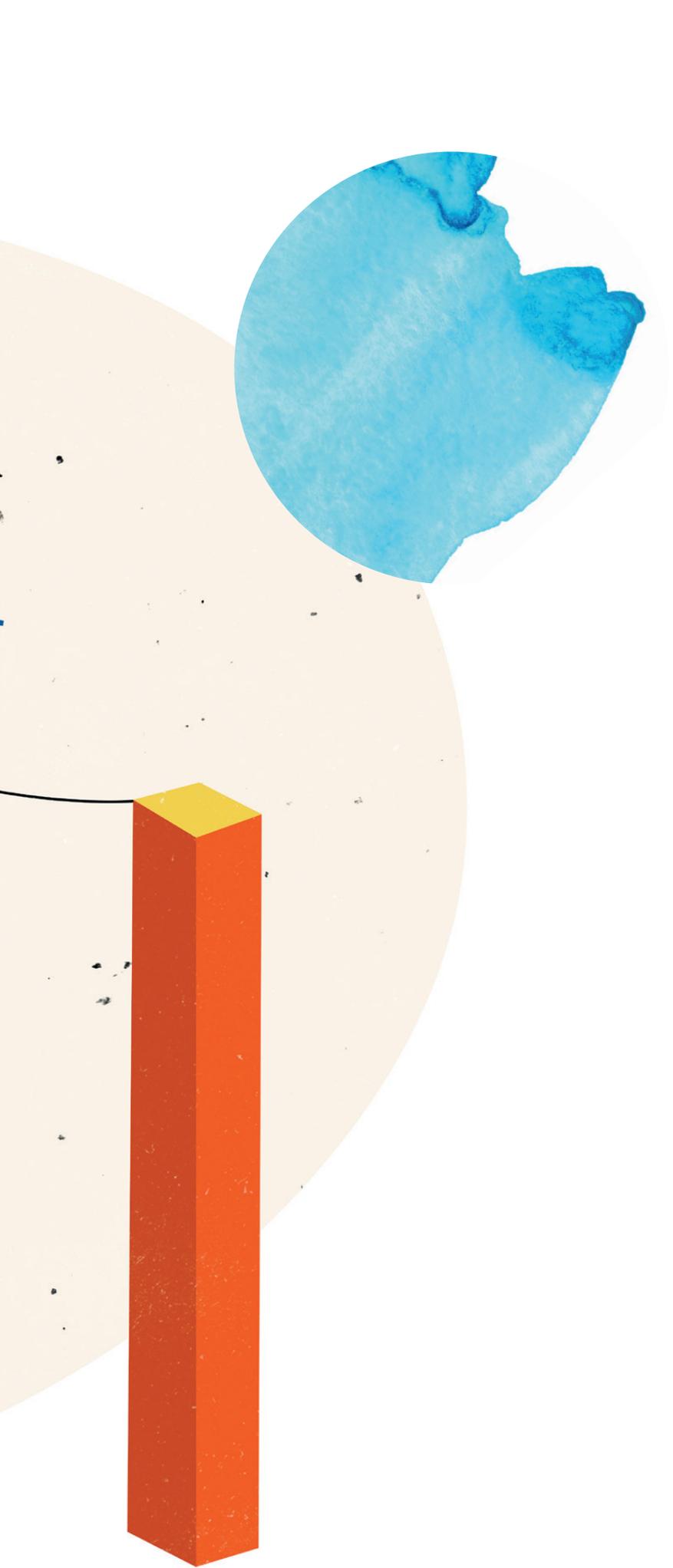




# STRUMENTI

HM/R +





F&B MANAGEMENT **48/**

**L'ingegnerizzazione del menu**

di **Claudio Di Bernardo**

#menu #gestione #f&b

Tempo di lettura: **7 minuti**

DIGITAL & PERFORMANCE **52/**

**Benchmarking degli Hotel**

di **Review Pro**

#performance #hotel #benchmark

Tempo di lettura: **5 minuti**

STRUMENTI HORECA **56/**

**3 strategie per ripartire alla grande**

di **Giuseppe Arditi**

#ristorazione #pianificazione #progetti

Tempo di lettura: **3 minuti**

GESTIONE DEL PERSONALE **58/**

**Facciamo sentire importanti le persone**

di **Emanuele Mascherpa**

#risorseumane #relazione #team

Tempo di lettura: **3 minuti**

NORME, SANZIONI E SICUREZZA **60/**

**Gli addetti all'emergenza**

di **Michele Nogara**

#sicurezza #rischi #prevenzione

Tempo di lettura: **4 minuti**



di **Claudio Di Bernardo**

#menu #gestione #f&b

 Tempo di lettura: **7 minuti**



# L'INGEGNERIZZAZIONE DEL MENU - PARTE 2

DOPO AVER STABILITO QUALE SIA IL GIUSTO PREZZO,  
OCCORRE IMPARARE A COSTRUIRE IL PROPRIO **MENU ENGINEERING**



Come illustrato nei precedenti articoli, il menu non rappresenta soltanto l'elenco dei prodotti e dei relativi prezzi, ma è anche il **primo componente dell'intera strategia del ristorante** e, in quanto tale, merita che alla sua pianificazione e alla sua programmazione siano dedicate molte cure e attenzioni. La realizzazione di un menu non è cosa semplice, poiché richiede conoscenza, tempo, competenza e coinvolgimento da parte di tutti i componenti dello staff e deve tenere conto di **tanti fattori**: le finalità economiche dell'impresa, le modalità di servizio, le modalità di produzione, gli spazi, le aspettative della clientela, le offerte del ristorante e la comunicazione. Ognuno di questi aspetti deve essere tenuto in considerazione e bilanciato attentamente in fase di stesura del menu, affinché questo diventi non solo uno strumento di presentazione, ma anche una fonte di reddito.

#### **MENU ENGINEERING: COME REALIZZARE IL PROPRIO MENU**

Una modalità realmente efficace per realizzare un menu performante è l'ingegnerizzazione del menu e, dopo aver spiegato nel precedente articolo (Parte 1) quale disciplina rappresenta, cercherò ora di spiegare come costruire il proprio menu engineering.

Analizzeremo uno dei sistemi d'ingegneria del menu e il suo diagramma, con esempi pratici e semplici da applicare per capire da dove partire, ma soprattutto sapere che per calcolarlo bisogna principalmente controllare due fattori:

- **la Marginalità:** espressa in percentuale che tendenzialmente vuoi ottenere, ossia il ricavo della vendita di un piatto (ad esempio, stabilire un margine del 30%);

- **il Profitto:** analizzato come Valore economico puro, ovvero Prezzo di vendita scorporato di IVA – Full cost (da questo calcolo otterremo il valore di profitto netto espresso in euro).

I due fattori devono essere analizzati sinergicamente per ottenere la **corretta strategia di prezzo**: se, infatti, calcolassi il margine di profitto tenendo conto solo della marginalità percentuale ti troveresti dei piatti in menu con un margine di profitto corretto, ma con un prezzo di vendita non adeguato, troppo alto o troppo basso, rispetto alle aspettative del cliente.

- **Esempio di sola marginalità:** Una prima portata con una salsa semplice, una pasta al pomodoro, avrà una marginalità di profitto superiore al "30%" mantenendo comunque un prezzo di vendita congruo; al contrario un crudo di pesce probabilmente

te avrà una marginalità inferiore al "30%" per applicare un prezzo appetibile per il cliente

### BENE, POSSIAMO INIZIARE E... SI PARTE DA QUI!

Nell'arco di un periodo definito (in genere un mese), e in seguito periodicamente, bisogna costruire e formulare un "foglio di lavoro" con diverse voci; questo strumento sarà fondamentale per lavorare con il menu engineering e creare un nuovo strumento di vendita. Ecco le voci da inserire nel foglio di lavoro:

- 1- Quantità venduta nel mese
- 2- Percentuale di vendita
- 3- Food cost del piatto
- 4- Prezzo di vendita
- 5- Percentuale food cost
- 6- Totale costi dei piatti venduti
- 7- Margine di profitto articolo
- 8- Totale margine di profitto
- 9- Ricavo vendite totali

Queste voci sono gli aspetti fondamentali da considerare nel nostro foglio di lavoro di menu engineering, in quanto sono quegli elementi che ci permetteranno di classificare i piatti (prodotti, o items) presenti nel nostro menu di vendita.

Tra questi elementi ci sono quelli principali, che ci servono per capire da dove iniziare e sono indispensabili per ottenere un menu ingegnerizzato:

- Food cost del piatto
- Prezzo di vendita
- Quantità venduta nel mese

**Senza uno di questi elementi non è possibile fare niente.**

Quindi, per prima cosa è indispensabile che lo chef, o chi ne è responsabile, calcoli il Food cost di ogni piatto elencato nel menu (si parla di cibo, ma si può applicare anche ai vini e cocktail). Successivamente, occorre determinare i Prezzi di vendita, facendo attenzione alla distinzione fra food cost e full cost. Infine, bisogna raccogliere in un software il Numero di prodotti venduti, ovvero il numero dei piatti che hai venduto in un determinato periodo di tempo (ad esempio, un mese). (1)

### FOOD COST E FULL COST

Una distinzione fondamentale da fare per poter definire i prezzi del menu e avere successo con

la tecnica di menu engineering è quella tra food cost e full cost.

- **Food cost:** indica tutti i costi dei materiali per la composizione di un piatto, dal prodotto principale alla guarnizione. È un valore espresso in percentuale e si calcola dividendo il costo del prodotto per il prezzo di vendita e moltiplicando per 100 (Food Cost (%) = Costo del prodotto / Vendita x 100);

- **Full cost:** comprende tutti gli elementi che concorrono alla produzione di un piatto: food cost, labor cost e margine di contribuzione (ovvero tutti i costi indiretti, che non derivano dall'esecuzione di un piatto, ma dalle spese di gestione, tra cui le utenze, l'utilizzo dei locali, etc.).

**Gli altri elementi per completare il foglio di lavoro sono: Percentuale di vendita Menu Mix (2)**

In questa colonna dividiamo il numero totale di quel particolare articolo venduto, per il numero totale di piatti venduti in quella particolare categoria (es. antipasti, primi, secondi, etc.);

	PIATTI VENDUTI	% VENDUTA	FOOD COST	PREZZO VENDITA	% FC	TOTALE FC	PROFITTO ARTICOLO	PROFITTO MENU	TOTALE VENDITE
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
ITEM (Antipasti in menu)	SOLD	MENU MIX	COST	PRICE	FOOD COST	MENU COST	CM	TOTAL CM	MENU REVENUE
Punte di asparagi	99	14,39%	3,80€	15,50€	24,52%	376,20 €	11,70€	1.158,30 €	1.534,50 €
Carpaccio di manzo	159	23,11%	3,70€	16,50€	22,42%	588,30€	12,80 €	2.035,20 €	2.623,50 €
Terrina di foie gras	55	7,99%	4,65€	19,00 €	24,47%	255,75 €	14,35 €	789,25 €	1.045,00 €
Cappesante	44	6,40%	3,90€	17,50 €	22,29%	171,60 €	13,60 €	598,40 €	770,00 €
Insalata caprese	133	19,33%	3,10 €	15,00 €	20,67%	412,30 €	11,90 €	1.598,70 €	1.995,00 €
Parmigiana	67	9,74%	3,50€	14,50 €	24,14%	234,50€	11,00 €	737,00 €	971,50 €
Insalata di pesce	36	19,33%	5,23%	5,90€	17,80 €	212,40 €	11,90 €	428,40 €	640,80 €
Sardine farcite	95	13,81%	3,50€	15,80 €	22,15%	332,50 €	12,30 €	1.168,50 €	1.501,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>688</b>	<b>100%</b>						<b>8.497,75 €</b>	<b>11.081,30 €</b>



### Percentuale food cost (5)

Questa colonna riporta in percentuale il costo delle materie prime utilizzate nella composizione del piatto diviso per il prezzo di vendita x 100.

### Totale costi piatti venduti (6)

Il costo completo del particolare articolo (piatto) moltiplicato per il numero totale venduto, senza Iva.

### Margine di profitto articolo (7)

È la differenza tra il prezzo di vendita e il prezzo di costo di un determinato piatto.

### Totale margine di profitto del menu (8)

È la differenza tra le vendite totali e il costo totale.

### Ricavo vendite totali (9)

Incassi lordi di tutti i piatti, il prezzo di vendita del particolare articolo (piatto) per il numero venduto.

### La Popolarità e la Redditività

Stabiliti gli elementi principali per l'ingegneria del menu, vediamo uno degli assi del diagramma prendere già in considerazione la **Popolarità** del piatto. Per calcolarla, il totale dei piatti venduti deve essere diviso per il numero degli antipasti del menu. Applicando il principio di Pareto (80-20), si può individuare l'80% della media della popolarità dei piatti. Il risultato ottenuto rappresenta la media di popolarità degli antipasti.

$$\text{Popolarità} = ((668 / 8) \times 80\%) = 68,80$$

A questo punto andiamo a calcolare la **Redditività** del piatto. Il totale della colonna 8, relativo al totale margine di profitto, deve essere diviso per il totale dei piatti venduti. Il risultato di questa operazione fornisce la media dei margini di profitto.

$$\text{Redditività} = (8497,75 / 688) = 12,35$$

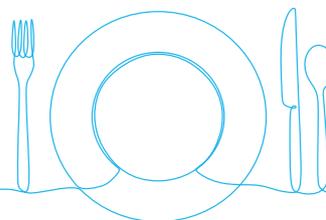
Sarà quindi sufficiente comparare le medie con i dati in nostro possesso, relativi a ogni singolo piatto, e ottenere le categorie come da infografica a piè pagina.



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



**NEL PROSSIMO NUMERO:**  
Nel prossimo numero vedremo come procedere con la classificazione dei piatti in base alla loro popolarità e redditività.



ITEM (Antipasti in menu)		SOLD	POPOLARITÀ	CM	REDDITIVITÀ		CATEGORIA
Punte di asparagi	1	99	+	11,70 €	-	(+-)	plow horse
Carpaccio di manzo	1	159	+	12,80 €	+	(++)	star
Terrina di foie gras	1	55	-	14,35 €	+	(-+)	puzzle
Cappesante	1	44	-	13,60 €	-	(-+)	puzzle
Insalata caprese	1	133	-	11,90 €	-	(+-)	plow horse
Parmigiana	1	67	-	11,00€	-	(--)	dog
Insalata di pesce	1	36	-	11,90€	-	(--)	dog
Sardine farcite	1	95	-	12,30 €	-	(+-)	plow horse
<b>MEDIA DI COMPARAZIONE</b>		<b>68,80</b>		<b>12,35 €</b>			



di **ReviewPro**

#performance #hotel #benchmark

 Tempo di lettura: **5 minuti**



# BENCHMARKING DEGLI HOTEL

**SUGGERIMENTI E STRATEGIE PER CREARE  
UN BENCHMARK D'HOTEL CORRETTO NEL 2022**



### COME CONFRONTARE I DATI 2022?

Il solo utilizzo dei dati del 2021 non lo taglierà, poiché le circostanze di quest'anno in molti mercati sono molto diverse rispetto a quelle dell'anno scorso. Con la ripresa dei viaggi, i dati del 2019 possono ora fungere da punto di riferimento. Quindi, l'utilizzo dei dati del 2021 e del 2019 ti aiuterà a capire meglio a che punto sei. Per garantire ai propri clienti di poter analizzare e confrontare meglio i loro risultati, ReviewPro ha recentemente esteso il suo intervallo di date da 3 a 4 anni, quindi gli esperti di ospitalità possono ora confrontare anche i dati del 2019. Perché questo è importante? Ad esempio, quando osserviamo i dati globali per il primo trimestre 2022, possiamo vedere che c'è un aumento del volume delle recensioni del 46,5% rispetto al primo trimestre 2021. Tuttavia, quando confrontiamo i nostri risultati con il primo trimestre

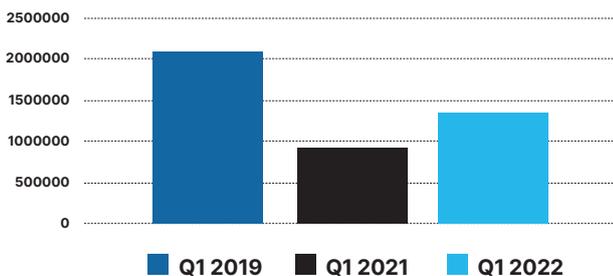
2019, possiamo vedere che i risultati sono in realtà ancora il 36,23% sotto quello che eravamo abituati a vedere. Quando osserviamo quanto sono positive le recensioni, possiamo vedere che rispetto allo scorso anno, le recensioni sono 0,3 punti in più. Tuttavia, rispetto al 2019, possiamo vedere che la differenza è molto maggiore e le recensioni ora sono più negative rispetto a prima.

### L'IMPORTANZA DEL BENCHMARKING

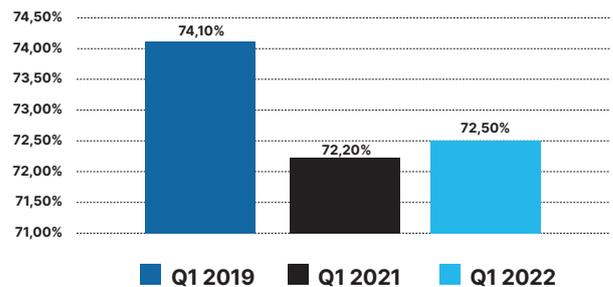
Per decisioni operative migliori, il benchmarking dell'hotel è fondamentale. Monitorare e analizzare regolarmente le tue prestazioni ti consentirà di intervenire in tempo nel momento in cui dovessi verificarsi una tendenza negativa, in modo da assicurarti che non danneggi ulteriormente le tue prestazioni.

**C**on due anni così particolari alle spalle, per molti albergatori è stata una sfida prevedere i propri KPI di performance per il 2022. Per fare un benchmark corretto, infatti, gli albergatori devono guardare indietro a prima della pandemia al fine di ottenere informazioni preziose. Vi riportiamo qui alcuni suggerimenti e strategie per il benchmarking degli hotel nel 2022.

#### REVIEW VOLUME



#### VOLUME OF POSITIVE REVIEWS





### PERCHÉ GLI ALBERGATORI DOVREBBERO FARE UN BENCHMARK DELLE PRESTAZIONI?

Il benchmarking alberghiero consente agli albergatori non solo di tenere traccia delle loro prestazioni nel tempo, ma anche di capire come si confrontano con il mercato. In questo modo puoi capire in quali aree sta calando il livello delle tue prestazioni, e agire così con maggiore efficacia dando la priorità agli interventi più urgenti.

### COSA DOVREBBERO CONSIDERARE GLI ALBERGATORI?

Le metriche chiave utilizzate dagli albergatori per il benchmarking sono ADR, occupazione e conversione del sito web. Tuttavia, altre metriche importanti da tenere a mente sono la soddisfazione e l'esperienza degli ospiti. In un panorama complesso in cui gli albergatori stanno affrontando una carenza di personale e una forte inflazione, l'esperienza degli ospiti è ciò che ti consentirà di distinguerti.

Per confrontare i livelli di soddisfazione degli ospiti, le metriche chiave da confrontare sono il Net Promoter Score<sup>®</sup> e il Global Review Index<sup>™</sup>. Il Net Promoter Score<sup>®</sup> viene utilizzato per capire con quale probabilità gli ospiti ti consiglieranno. Il Global Review Index<sup>™</sup>, d'altra parte, ti darà una rappresentazione accurata di come ti stai comportando online in un momento specifico.

### COME SI CONFRONTA LA CONCORRENZA DELL'HOTEL?

Un altro elemento importante del benchmarking alberghiero è confrontare le tue prestazioni con quelle dei tuoi concorrenti. Soprattutto in un momento in cui mancano i dati storici, guardare cosa sta succedendo intorno a te può darti una chiara indicazione della tua performance.

Il Competitive Quality Index<sup>™</sup> (CQI) di ReviewPro, ad esempio, è un punteggio che ti mostrerà quanto sei sotto, o quanto stai "sovraperformando" rispetto ai tuoi principali concorrenti. Inoltre, puoi confrontare parametri chiave come GRI<sup>™</sup> e NPS<sup>®</sup> per capire ulteriormente dove ti posizioni tra la reputazione online e la soddisfazione degli ospiti.

Poiché categorie come servizio, personale e valore stanno diventando sempre più importanti, puoi esaminare ulteriormente le tue prestazioni per queste categorie specifiche e vedere come ti posizioni in termini di menzioni positive.

---

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



# COMUNICAZIONE E INFORMAZIONE PROFESSIONALE PER GLI OPERATORI DELLA DISTRIBUZIONE HORECA

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

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



**TUTTOPRESS** Editrice Srl

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

**ORGANO UFFICIALE**



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



di **Giuseppe Arditi**

#ristorazione #pianificazione #progetti

 Tempo di lettura: **3 minuti**



# 3 STRATEGIE PER RIPARTIRE ALLA GRANDE

I CONSIGLI DI **GIUSEPPE ARDITI** PER VALORIZZARE SETTEMBRE, MOMENTO TOPICO NEL QUALE PROPORRE NUOVI CIBI E SERVIZI, CON UN OCCHIO AL FOOD COST E L'ALTRO ALLA CUSTOMER SATISFACTION



**S**ettembre è molto più importante di tutti gli altri mesi messi assieme. È il vero mese della ripartenza, nel quale: riaccogli i clienti dopo la pausa estiva; ti prepari a gestire i momenti topici dell'autunno (Halloween) e a tirare la volata al Natale, inserendo anche il back to school. Quest'anno le opportunità sono ancora più consistenti, in considerazione del fatto che molti uffici danno l'addio allo smart working e le persone tornano a riempire davvero i locali in pausa pranzo.

## PIANIFICARE

Disperdere le energie adottando soluzioni casuali è abbastanza sciocco. Posso dirti che, in 30 anni di esperienza in qualità di imprenditore grossista specializzato nell'Horeca, ho visto prosperare unicamente attività che hanno saputo pianificare e costruire veri progetti.

Da dove cominciare, allora? Ecco 3 strategie che puoi adottare sin da subito, che ti consentiranno di aumentare il fatturato da qui all'inizio del 2023.



### PRIMA STRATEGIA: CONOSCI IL TUO CLIENTE

**Per costruire progetti interessanti devi capire con chi hai a che fare, ovvero: cosa vuole il cliente, cosa non gli piace, in cosa non riesci a soddisfarlo, cosa chiede di più. Per saperlo puoi attivare due settimane di Q&A, ovvero domande e risposte. Scegli il momento della giornata che ritieni potenzialmente più fertile e poni ai clienti abituali due delle domande di cui sopra. Segna le risposte e alla fine del periodo trai le somme e parti da lì per ottimizzare la tua offerta.**



### SECONDA STRATEGIA: CONOSCI IL TUO NEMICO

**L'affermazione è un po' forte ma serve a darti l'idea. Siccome non vivi su un'isola deserta, ma hai un locale in un luogo definito e sei attorniato da altre realtà, verifica come queste affrontano il momento a livello di business. Indaga i loro punti di forza e di debolezza, per quali prodotti sono conosciuti. Una volta effettuata una bella panoramica attraverso visite e acquisti/consumi presso i tuoi colleghi, imposta la rotta. Per esempio: seleziona una referenza che altri non hanno e fanne il tuo prodotto civetta. Gioca con la variabile prezzo per renderti più appetibile in questo periodo di forte aumento dei costi. Se gli altri non sono attivi a livello di eventi, predisponi una serie di appuntamenti così da catturare nuova clientela: massima resa con piccole idee ben costruite.**



### TERZA STRATEGIA: PUNTA SULL'APERITIVO

**Le ricerche di mercato sono chiare: il cliente ha ripreso a muoversi e a stare fuori casa, per cui il momento dell'aperitivo è diventato assolutamente primario nell'economia della tua giornata. Agisci in modo accorto: seleziona due o tre che puoi preparare a occhi chiusi (senza dimenticare anche tutto il mondo non alcool); associa a essi una specifica nuova offerta di food, inserendo finger food e focaccia romana, in questo momento in fase di esplosione. Valorizza i social per postare i tuoi piatti top e precisare gli orari di apertura/chiusura della tua attività. Se vuoi saperne di più vieni a trovarci su [Ristopiunews.it](http://Ristopiunews.it).**

**Giuseppe Arditi** è Presidente della rete d'impresa Surgelite, è membro del consiglio d'amministrazione nonché socio di maggioranza di Ristopiù Piemonte ed è socio di Jolly Gel Srl.

È fondatore e Vicepresidente di AGroDiPAB, Associazione Grossisti Della Distribuzione Di Prodotti Alimentari e Bevande ed è Fondatore e Vicepresidente con delega ai rapporti con le Istituzione Governative di Rete Ho.Re.Ca. Ad ultimo ha all'attivo 7 libri tra cui "Colazione Perfetta: scopri i 5 segreti mai svelati sulla colazione nel tuo locale".



---

di **Emanuele Mascherpa**

#risorseumane #relazione #team

 Tempo di lettura: **3 minuti**



---

# FACCIAMO SENTIRE **IMPORTANTI LE PERSONE**

---

UN VIAGGIO A PUNTATE PER CAPIRE COME GESTIRE  
CORRETTAMENTE LE RISORSE UMANE.  
**NELLA TEORIA E NELLA PRATICA**

---



## MODI EFFICACI

Allora la prima cosa per far sentire importante l'altra persona è dare attenzione, concentrarsi su di essa. Mettiamo via il cellulare o abbassiamo il monitor del nostro laptop e guardiamo negli occhi la persona che ci sta di fronte. Oppure scegliamo un ambiente più raccolto e meno rumoroso, magari senza avere la scrivania o il tavolo della sala riunione tra di noi come barriera. Il tenore della comunicazione cambierà enormemente.

## UN ESERCIZIO DA METTERE IN PRATICA



**La prossima volta che parli con qualcuno metti il cellulare in silenzioso, e non farlo di nascosto, di apertamente alla persona che lo stai facendo per essere concentrato al 100%. Vedrai come cambierà la sua espressione e che qualità avrà la vostra chiacchierata**

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

**S**entirsi importanti, questo, secondo Dale Carnegie, è il desiderio più forte nelle persone. Nel suo libro **“Come trattare gli altri e farseli amici”**, forse il primo libro di coaching della storia, Carnegie tocca vari aspetti della vita relazionale, ma sottolinea come il bisogno di sentirsi importante sia uno dei più radicati nelle persone.

## SENTIRSI ASCOLTATI

Questo bisogno implica molte sfaccettature e personalizzazioni, ma dalla mia esperienza si riduce spesso al bisogno di essere ascoltati (davvero). Molte volte sul lavoro trattiamo con sufficienza gli scambi comunicativi soprattutto con i colleghi di pari ruolo o coi collaboratori. Col nostro capo non lo faremmo mai!

Quante volte parliamo con qualcuno e teniamo un occhio sul cellulare o peggio, abbiamo davanti il monitor del computer? E quando siamo noi dall'altra parte come ci sentiamo? Valorizzati? Ascoltati? Certo che no.



### APPROFONDISCI

Maggiori informazioni nella sezione **Lecture Pro** a p. 65



---

di **Michele Nogara**

#sicurezza #rischi #prevenzione

 Tempo di lettura: **4 minuti**



---

# GLI ADDETTI ALL'**EMERGENZA**

---

IN CASO DI PARTICOLARI CONDIZIONI DEGLI AMBIENTI DI LAVORO,  
OCCORRE DESIGNARE SPECIFICI ADDETTI ALLA  
GESTIONE DELLE EMERGENZE A PROTEZIONE DEI LAVORATORI



**A**i sensi del **Decreto Legislativo numero 81 del 2008**, ogni datore di lavoro è tenuto a designare un numero adeguato di lavoratori addetti alla gestione delle emergenze, alla gestione del primo soccorso in azienda e alla gestione delle emergenze antincendio. Il legislatore non ha introdotto un numero preciso di addetti, in quanto deve essere sempre rispettato il principio secondo il quale, durante l'orario di lavoro, sia presente un congruo numero di addetti.

## RESPONSABILITÀ E DOCUMENTI

Il tema centrale pertanto rimane quello della tutela della salute e della sicurezza di tutti i lavoratori e di tutti gli individui che possono essere presenti sui luoghi di lavoro. Quando si parla di tutti gli individui, pertanto, potrebbero essere compresi anche fornitori, stagisti, venditori e consulenti. La responsabilità della salute di tutte queste persone rimane **in capo al datore di lavoro**. Il tema

è estremamente importante in quanto il numero degli addetti deve essere definito durante la valutazione di tutti i rischi ed è necessario darne evidenza appunto all'interno del **documento di valutazione dei rischi**.

Rispettare il principio che sia sempre presente almeno un numero congruo di persone significa che in una piccola azienda, dove tutte le attività si svolgono in una superficie contenuta, probabilmente un addetto presente in ogni turno, uno al primo soc-

## IL DECRETO

Il Decreto Legislativo numero 81 del 2008, all'**art. 18 - Obblighi del datore di lavoro e del dirigente**, recita testualmente: "Il datore di lavoro, che esercita le attività di cui all'articolo 3, e i dirigenti, che organizzano e dirigono le stesse attività secondo le attribuzioni e competenze ad essi conferite, devono:



- a) ... omissis...
- b) Designare preventivamente i lavoratori incaricati dell'attuazione delle misure di prevenzione incendi e lotta antincendio, di evacuazione dei luoghi di lavoro in caso di pericolo grave e immediato, di salvataggio, di primo soccorso e, comunque, di gestione dell'emergenza;
- c) ...omissis..."

corso e un altro per l'antincendio e per l'evacuazione potrebbero essere sufficienti. Viceversa, in un'azienda strutturata, che si sviluppa su ampie aree dove evidentemente non ci può essere un contatto diretto tra i lavoratori presenti, è necessario che venga individuato un numero di lavoratori tali affinché, in caso di emergenza, si possa intervenire velocemente indipendentemente da dove ci si possa trovare.

### LAVORI IN APPALTO

Durante l'affidamento di lavori in appalto, magari che vengono svolti al di fuori del normale orario lavorativo, è necessario che il datore di lavoro committente valuti che le imprese esecutrici adottino gli stessi principi. A volte mi è capitato di assistere

a lavorazioni particolari che per gioco forza dovevano svolgersi durante la notte. In questo caso il datore di lavoro deve assicurarsi che in questa particolare situazione siano presenti dei propri addetti antincendio e primo soccorso. Pertanto sarà necessario verificare che le persone coinvolte in questi processi abbiano ricevuto l'adeguata formazione per ricoprire tale ruolo. Il tema potrebbe avere **conseguenze penali** su due fronti: in caso di infortunio, la mancata presenza di un addetto al primo soccorso potrebbe comportare l'aggravarsi della salute e determinare l'accusa di lesioni personali colpose; in caso di incendio, le compagnie assicurative potrebbero porre degli ostacoli ai risarcimenti, in quanto l'obbligo di dette figure è sancito dalle norme italiane da più di cinquant'anni.

### DEFINIZIONE DI DESIGNAZIONE

Infine vorrei sottolineare che la definizione di designazione appunto relativa a quella degli addetti antincendio, primo soccorso ed emergenza rimane un **obbligo** per il datore di lavoro e un  **dovere** per i lavoratori designati. Un lavoratore designato non può sottrarsi a tale onere, in quanto fa parte della propria mansione lavorativa.

### IN SINTESI



- Il datore di lavoro è obbligato a designare un numero congruo di addetti alla lotta antincendio, al pronto soccorso e all'evacuazione.
- In caso di emergenza, il datore di lavoro che non ha provveduto a formalizzare tali designazioni è esposto a conseguenze di tipo penale.
- I lavoratori designati non possono sottrarsi dallo svolgere tale importante ruolo.



**Michele Nogara** è consulente presso Cheno Servizi Srl, Agenzia formativa accreditata Regione Lombardia. RSPP abilitato per tutti i macrosettori ATECO, Auditor Sistemi Gestione Salute e Sicurezza OHSAS 18000, Qualità ISO 9000, Sicurezza Alimentare ISO 22000. ASL Como – Albo Milano n. 2421.

# SELEZIONE NAZIONALE DELLE ACCADEMIE DELLA **BIRRA** 2022



Sono aperte le candidature



indetto da il Mondo della Birra



#ispirazione #gestione #jazz

# INNOVATION RHAPSODY



Titolo  
**Innovation Rhapsody**  
Editore  
**Libri Scheiwiller**  
Autore  
**Alberto Gennari**

Info  
**240 pp.**  
**2021**



**A**lberto Gennari ci mostra la parentela profonda tra due mondi apparentemente lontanissimi come il jazz e la cultura dell'innovazione, perché tutti noi siamo "invitati a suonare insieme per produrre risultati che portino benefici alla nostra organizzazione e a noi stessi." Un percorso articolato in 9 capitoli che toccano argomenti come il confronto con la complessità, il ruolo dello smart working e quello delle soft e hard skills, le metodologie per cambiare il proprio mindset e l'insieme di strategie e concetti riassumibili nel pensiero agile. Il manuale, utilizzabile sia come strumento di organizzazione del team di lavoro che per la crescita personale, è completato da una ricca bibliografia (e discografia) finali e contiene un QR Code dove poter scaricare la playlist con tutti i brani citati nel libro. «Se dovessi scegliere tra i tanti talenti di Alberto, credo che citerei la sua capacità di coniugare visione e azione. Si tratta di un talento non comune che ho ritrovato in ogni singola pagina del libro». Prefazione di Barbara Cominelli, CEO di JLL Italy.

**L'autore - Alberto Gennari è uno dei consulenti italiani più influenti e autorevoli per processi collaborativi complessi legati al tema dell'innovazione o della trasformazione organizzativa. È stato coinvolto, o ha diretto centinaia di progetti per organizzazioni italiane e internazionali, fra cui il World Economic Forum, Vodafone, l'Harvard Business School e Unicredit. È co-fondatore di Architects of Group Genius e ha fondato e dirige Weone, leader nel campo della consulenza d'impresa.**

STRUMENTI, ISPIRAZIONI E ARMONIE  
PER LAVORARE E VIVERE MEGLIO



 Tempo di lettura: 1 minuto



#leadership #publicspeaking #fiducia

# COME TRATTARE GLI ALTRI E FARSELI AMICI



Titolo  
**Come trattare gli altri e farseli amici**  
Edizione aggiornata  
Editore  
**Bompiani**  
Autore  
**Dale Breckenridge Carnegie**

Info  
**300 pp.**  
**2022**  
(in commercio dal 2018)

Una nuova edizione di un grande classico del self help ampiamente riveduta e aggiornata per chi desidera diventare un leader. Nel suo volume Dale Carnegie offre consigli pratici, in uno stile semplice e colloquiale, per incentivare il lettore a rinnovare i propri schemi mentali, a pensare in modo critico e ad aprirsi a nuovi orizzonti. I principi di Carnegie toccano temi come lo sviluppo personale, la vendita, la leadership e il public speaking. Scritto nel 1936, si può considerare una sorta di pilastro per la formazione di tutti coloro che desiderano imparare a relazionarsi e conquistare la fiducia degli altri. Un'opera, che ha venduto oltre 15 milioni di copie in tutto il mondo ed è tuttora uno dei primi best seller nella storia dei testi sullo sviluppo personale.

**L'autore - Dale Breckenridge Carnegie, classe 1888, è uno scrittore statunitense, conferenziere e creatore di famosi corsi di auto-miglioramento e formazione aziendale. È l'autore del best seller "Come trattare gli altri e farseli amici" pubblicato in prima edizione nel 1936 e che Bompiani ha poi ripreso nel 1986.**

UNO DEI PRIMI BEST SELLER  
SULLO SVILUPPO PERSONALE

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

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

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

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

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

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

**Testi**  
**Giuseppe Arditi / Claudio Di Bernardo**  
**Emanuele Mascherpa / Michele Nogara**

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

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

**Fotografie**  
**Carlo Anastasio / Cristian Brenna / Paolo Carlini**  
**Archivio Tuttopress**

**Pubblicità Tel. 02 6691692**

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

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

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

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

**Abbonamenti**  
 abbonamenti@tuttopress.com

**Spedizione in abbonamento postale**  
 Conto Corrente n. 25223207

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

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

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

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



## I nostri inserzionisti

AIFBM	41/
AFA ARREDAMENTI	III/31/44-45
COLPO GROSSO	25/
ILLVA SARONNO	PATELLA COVER
LE MANZANE	IV
SEGAFREDO	15/
TUTTOPRESS	55/63
VANDEMOORTELE	II
ZINI	19/

La percentuale della pubblicità non supera il 45%.

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

# BACCANALE

mangiaora o portavia

## I NOSTRI PUNTI VENDITA

Baccanale Roma EUR Ardigò  
Piazzale Ardigò

Baccanale Roma Eur  
Grande Muraglia  
Via della Grande Muraglia

Baccanale Roma Vescovio  
Piazza Vescovio

Baccanale Roma Ostiense  
Via Ostiense

Baccanale Roma Via Veneto  
Via Veneto

Baccanale Pomezia  
Pomezia Roma

Baccanale Parma  
Parma

Baccanale Arese  
C.C. Il Centro - Arese

Baccanale Porta di Roma  
C.C. Porta di Roma

Baccanale Gran Roma  
C.C. Gran Roma

Baccanale Roma Maximo  
C.C. Maximo

Baccanale Venezia  
C.C. Nave de Vero

Baccanale Verona  
C.C. Adigeo

Baccanale Budapest  
Budapest - Ungheria

Baccanale Baku  
Azerbaijan

## SOGNI DI APRIRE UN LOCALE? ABBIAMO PENSATO A TUTTO NOI

AFA Arredamenti ha creato **Baccanale**: il primo format **All Inclusive** studiato per seguirti dalla scelta della location fino all'apertura del tuo Baccanale.

Per **INFO** su **costi** e **dettagli** scrivici a [info@baccanale.eu](mailto:info@baccanale.eu)  
Scopri tutti i **punti vendita** realizzati: [www.baccanale.eu](http://www.baccanale.eu)



AFA ARREDAMENTI  
Via Tavollo 540 - 47842  
San Giovanni in Mar. RN - ITALY  
Telefono: +39 0 541 955207  
[www.afa.it](http://www.afa.it) - [info@afa.it](mailto:info@afa.it)



AFA  
ARREDAMENTI



*Gollicine  
Delicate*



LE MANZANE®  
*to be happy*

lemanzane.com