IL PERSONALE DEL RISTORANTE COME VETTORE DEL FATTURATO

Le risorse umane nelle imprese di ristorazione, sono, a torto, spesso trascurate: si investe più tempo nel controllo del Food Cost, e nel procurarsi nuovi clienti, eppure il Personale del ristorante è uno degli elementi principali per la sua riuscita e successo nel tempo. Il ristorante ha un'organizzazione dalla natura complessa, fatta di diverse funzioni fra loro simbiotiche, che devono essere ben motivate e guidate per realizzare al meglio il Concept e garantire il successo economico del ristorante, attraverso la creazione di una experience che fidelizza i clienti.

Un vettore del fatturato un po' trascurato

Nella stragrande maggioranza delle aziende di ristorazione o di ristoranti indipendenti, si investe molto più tempo e risorse alla pianificazione del menù e al controllo dei costi che riguardano il cibo (*Food & Beverage Cost*), che alla gestione delle risorse umane. In realtà l**e risorse umane hanno un impatto sul conto economico di un ristorante che in genere è più importante dei costi generati dal ciclo delle materie prime** e del menù.

Tab. – Incidenza risorse umane su fatturato

Tipologia di Ristorante/ Caratteristiche	*Quick-service*	*Mid-scale*	*Moderate upscale*	*Upscale*
Costo *Food&Beverage* % del fatturato	18%	22%	26%	29%
Costo Personale % del fatturato	28%	30%	34%	36%

Se il costo delle materie alimentari può rappresentare in media un 20%-25% del fatturato, le risorse umane possono arrivare ad un 35-40%, rivelando l'importanza di questo fattore sulla profittabilità di un ristorante. Per la gestione della parte '*hardware*' del ristorante gli imprenditori hanno una conoscenza e un'esperienza solida, fatta sul campo, mentre è molto più difficile che abbiano una competenza su come gestire la parte '*software*', cioè le risorse umane.

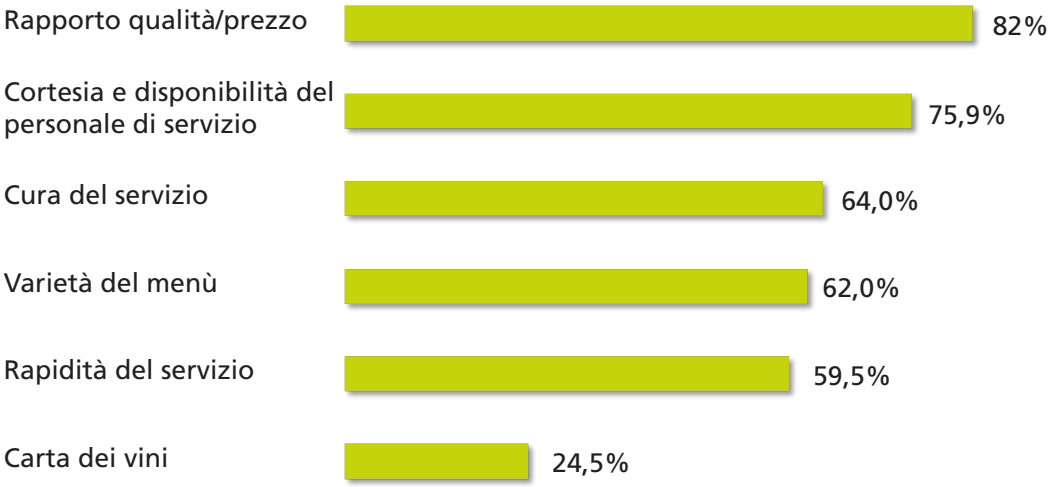
Il Personale è essenziale per realizzare il *Concept*

Una seconda riflessione invece riguarda il concetto del ristorante. La formula scelta per l'offerta trova nelle risorse umane i suoi ingredienti principali: così come la distinta base di un menù lo esplode negli ingredienti alimentari che servono per cucinarlo, il Concetto di offerta di un ristorante si compone soprattutto degli ingredienti umani che si utilizzano per realizzarla.

A seconda di quello che sarà il *Concept* prescelto, e quindi il beneficio che si vuole creare per un *target* stabilito, sarà necessario pianificare la presenza di adatte risorse umane: così come si sceglieranno i tavoli o l'arredamento adatto per realizzare una certa *customer experience* estetica (*Physical Evidence* o ambiente esperienziale), **sarà ancora più importante assicurarsi di avere le risorse giuste per conferire una determinata emozione alla clientela**, con il giusto servizio e con le giuste competenze, per realizzare una *customer experience* di valore.

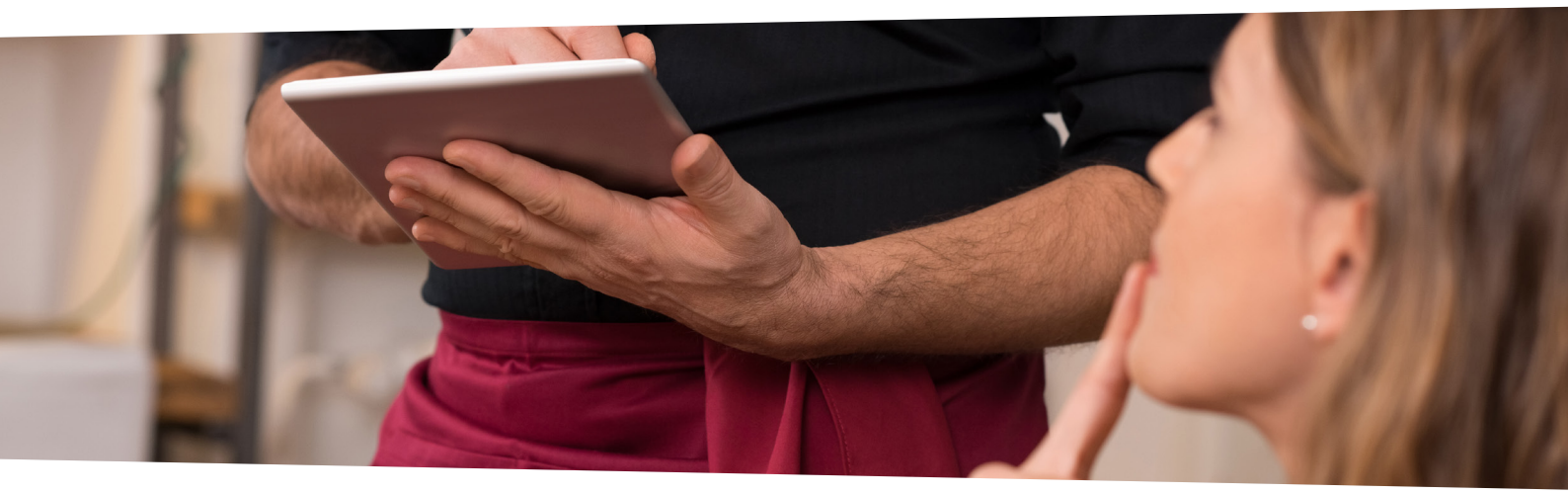
Una ricerca Fipe del 2013 ci dice che la cortesia del personale di servizio e la cura del servizio, insieme alla rapidità, contano tantissimo nelle preferenze dei consumatori e nella fidelizzazione, come ci dimostra la tabella seguente.

Quali sono per lei i fattori più importanti nella scelta di tornare in un ristorante?



La struttura organizzativa del ristorante è complessa

Come altre aziende del settore dei servizi, il ristorante ha una struttura complessa, dove ognuno ha il suo ruolo e gioca una parte importante per la riuscita del servizio al cliente, facendo cose molto diverse a diversi stadi della catena del valore. La struttura dello staff dipende dal *Concept* di ristorante che si è scelto di realizzare: se si tratta di un ristorante per pranzi efficienti nell'intervallo dell'orario di ufficio, ovviamente non ci sarà bisogno di un *Executive Chef*, né di un *Sommelier*, ma serviranno tanti camerieri che puliscono velocemente i tavoli e prendono le comande ai nuovi clienti, per facilitare le rotazioni, aumentare i fatturati e soddisfare i clienti in poco tempo.



Ci deve essere grande coordinamento fra la sala e la cucina (che sono due sotto-organizzazioni del ristorante) per riuscire a velocizzare il servizio e non avere indisponibilità di prodotto, o rimanenze di piatti finiti. L'efficienza e la precisione nelle comande alla cucina è l'obiettivo della sala, che però deve anche soddisfare i clienti con un servizio cortese e una certa flessibilità.

Nei ristoranti più sofisticati, i *sommelier* o *wine manager*, se ci sono, devono lavorare bene con la cucina,

per conoscere bene le ricette e gli abbinamenti da consigliare, e con la sala, per poter puntualmente servire i vini rispetto ai piatti ordinati. E così via.

I dispositivi elettronici per la gestione del processo ordini-cucina-fatturazione aiutano molto a risolvere la complessità, ma è importante che le persone che operano nel ristorante si sentano parte di una squadra: non è semplice, considerando anche l'elevato livello di *turnover* tipico della sala, e le paghe tipicamente basse, che non sono molto motivanti.

Perché la gestione del personale è così complessa nel *business* della ristorazione?

Primo, perché è un *business* fatto di persone, e non di macchine: dalla scelta delle carni al versare acqua in un bicchiere al tavolo, al lavaggio dei piatti, all'interazione con i clienti, le risorse umane rappresentano grande parte dei fenomeni da gestire nel processo del pubblico esercizio.

Inoltre, i **livelli delle paghe riflettono i bassi margini operativi delle imprese** della ristorazione, quindi specialmente i livelli più operativi della cucina e della sala sono generalmente adempiuti da personale giovane, non stanziale e incostante. C'è un elevato *turnover*, che genera sempre stress organizzativo.

Come gestire in modo più efficace le risorse umane nel ristorante?

Prima di tutto ci dovrebbe essere nello staff una persona responsabile delle relazioni con il personale: non è detto che debba esercitare solamente questa funzione, ma deve essere chiaro a tutti chi è il responsabile, in modo che esista un flusso di comunicazione bidirezionale fra questa persona e il resto del personale.

Secondo, **le relazioni con il personale dovrebbero essere improntate all'ascolto, e alla condivisione** (si chiama *leadership* positiva), e non essere né troppo flessibili, né troppo rigide.

Terzo, sin dal momento dell'assunzione, bisogna fare chiare le regole di svolgimento delle mansioni: orari, aspettative di produttività, pulizia, sicurezza, tutto ciò che ci si aspetta da ogni membro dello staff.Per la cucina, sarà lo Chef il punto di riferimento, il *leader*, ed è compito suo stabilire delle regole, e farle rispettare.

Per rimanere sul lato positivo della questione, si deve investire tempo, e qualche volta anche denaro, **sulla motivazione del personale**, condividendo sempre in modo formale (*meeting* di staff, ad esempio, fuori dell'orario di lavoro) gli obiettivi del ristorante e i progressi fatti (far vedere i risultati del mese, il progressivo per l'anno, ciò che rimane da fare), in modo da renderli partecipi delle conseguenze positive del loro lavoro e coinvolgerli negli obiettivi aziendali e nella realizzazione della *customer experience* desiderata, facendogli percepire di avere un ruolo portante nel raggiungimento degli stessi.

Come mantenere il Personale energico e motivato?

Il *Training* delle risorse è fondamentale, per la loro produttività ma anche per la loro motivazione e attaccamento all'azienda: siate incoraggianti, positivi, ottimisti, create una relazione superiore-subordinato produttiva, aperta, senza paure, dove sbagliare si può, e dove si impara. In ultimo, occorre **misurare la produttività dei dipendenti, e dare dei 'premi'**, delle gratifiche, a chi fa bene il proprio lavoro. Non sempre si tratta di soldi, ma il '*rewarding*' (premiare) è importante anche quando si tratta di una pacca sulla spalla o di una menzione davanti al resto dello staff, per sottolineare l'impegno profuso o il rispetto degli orari di lavoro, o una buona produttività di un cameriere, o di un *sommelier*.

Si possono anche usare dei **meccanismi di incentivazione legati alle vendite**, più utilizzati all'estero che da noi, ma molto efficaci, nella forma di gratifiche monetarie ma anche un *coupon* per il cinema, un biglietto per un concerto: diamo ad esempio un ringraziamento per un impiegato che è sempre puntuale nel servizio. Ricordarsi del compleanno delle persone del vostro staff è una cosa motivante, che mostra che ci tenete e li tenete in considerazione: servite una torta di compleanno o fate un brindisi di auguri prima di andare in onda con il servizio della cena. È un piccolo gesto, ma può fare la differenza.

Un esempio di *Leadership* positiva: delegate di più!

Una parte importante della soddisfazione di un impiegato con qualsiasi mansione o ruolo sta nella possibilità di prendere delle decisioni, e nella delega a risolvere determinate questioni o problemi che possono presentarsi mentre si fa il proprio lavoro. Gli impiegati a cui viene delegata la soluzione di tali problemi si sentono '*empowered*', cioè hanno l'autorità e le competenze per portare avanti una strategia di soluzione, e generalmente si sentono più felici e realizzati nel lavoro, grazie a questa maggiore autonomia e senso di responsabilità.

I *manager* che sono capaci di delegare e si impegnano in prima persona a dare ai livelli più bassi gli strumenti e le competenze necessari per aver delegate le decisioni, sono quelli che hanno meno ricambio di personale e quelli con il più alti livelli di produttività e soddisfazione dei clienti. Certamente nel processo di selezione sarà importante selezionare attraverso modalità comportamentali persone con caratteri più autonomi, con capacità di prendere decisioni informate, volenterosi di aver delegate delle funzioni, in modo da poterlo poi realizzare più facilmente.

Questo articolo fa riferimento alla Bussola **La Ristorazione**, scritto da Confcommercio e Fipe, Ottobre 2013.

Collana Le Bussole
Una linea di pubblicazioni pratiche, operative, scritte con un linguaggio concreto, in formato di manuale e focalizzate sul *core business* delle imprese associate.