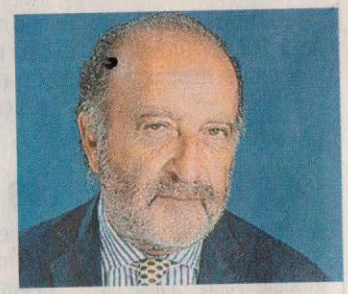
LA RISTORAZIONE? «PIÙ MANAGERIALE»

La selezione darwiniana post Covid richiederà più piglio imprenditoriale Salvemini (Bocconi): «Vincerà il locale con personalità, anche se piccolo»

MARILENA LUALDI

Bisogna ragionare più da imprenditori e non solo da chef dopo l'emergenza Covid. Lo mette a fuoco il professor Severino Salvemini, docente di Organizzazione aziendale alla Bocconi e attento conoscitore della ristorazione di alta gamma.



Severino Salvemini

Quali trasformazioni prevede?
La crisi legata al Covid-19 comporterà una selezione darwiniana con la chiusura di molte imprese improvvisate e ci restituirà domani un sistema ristorativo nazionale più solido, consapevole, preparato, contemporaneo. Occorrerà ragionare meno da semplici cuochi e maggiormente da imprenditori, con un progetto di lungo termine e di crescita d'impresa. Rafforzare il patrimonio, considerare una nuova governance, impostare la successione imprenditoriale: cose che normalmente mancano, anche in ristoranti tristellati. Bisognerà avere un'attenzione ai valori economici diversa ed essere molto più selettivi.

Come cambia l'imprenditore?
Dovrà essere consapevole delle strutture di costo, la concentrazione massima dovrà essere sulla cassa. Non si possono immaginare esattamente i ricavi nel medio periodo - fino alla fine dell'anno, primi mesi del prossimo - ma è assai probabile che non raggiungeranno il livello dei precedenti. L'attenzione massima dovrà dunque cadere sulle dinamiche di spesa, flessibili per far sì che, in base al ricavo raggiunto, il ristorante riesca quantomeno a chiudere i bilanci in pareggio. È indispensabile accontentarsi, rinunciando all'idea di un margine di redditività per i prossimi mesi. Sento chef-patron sostenere quanto sia opportuno riaprire comunque per fidelizzare i clienti, per esserci non facendo dimenticare il marchio o cose del genere: mi sembra una stupidaggine, si rischia di compromettere il futuro. Si apre solo se la struttura di ricavi si avvicina a quella dei costi. Costi che, nei ristoranti di alta gamma, per inerzie è derive del passato, sono andati verso derive molto alte.

Spariranno i ristoranti più piccoli?
No, anzi. Il format del piccolo ristorante intimo e tipico sarà un elemento caratterizzante dell'identità dell'esercizio. Proprio per rafforzare l'identità il ristoratore dovrà contribuire ad identificare un preciso posizionamento della sua impresa e una precisa personalità.

Come cambierà la proposta culinaria?
Lo stare obbligatoriamente a casa (e anche la nuova lentezza di quelle giornate) ci ha indotto a riscoprire le ricette di famiglia. Questo comporta un certo ritorno al cibo popolare e ai piatti più autentici, dove si rispecchiano l'affetto, il sorriso e le emozioni.
Ciò rafforzerà anche i legami con la filiera agro-alimentare nazionale. Penso che questi mesi ci abbiano lasciato in eredità un'attenzione particolare alla atavica cultura alimentare: la riscoperta delle tradizioni, il lascito gastronomico degli avi, le forti radici regionali. Ci sarà voglia di riscoprire l'Italia, magari con un tocco di retro-innovazione.

Digitalizzazioni e delivery sono altre vie?
C'è sicuramente una scoperta del delivery, e qui la sfida sarà soprattutto nell'alta qualità (con rider di livello e artefatti di package di design). L'attenzione e la cura verso la sicurezza sanitaria richiederanno una nuova attenzione e una più elevata qualità.

Quali investimenti consiglierebbe?
Occorrerà mantenere break even più bassi (affitti meno costosi, meno staff, più locanda, meno frizzi e lazzi, meno investimenti immobilizzati...), poiché lo spazio sarà inizialmente più ridotto e l'affluenza bassa.
L'imprenditore della ristorazione dovrà avere pertanto una nuova e più sofisticata sensibilità alla contabilità dei costi. Ciò significa anche ripensare i criteri nella distribuzione dei giudizi da parte delle guide. Oltre a ciò, occorrerà immaginare orari più flessibili e nuove modalità di offerta. Rispetto al canonico pranzo + cena, bisognerà individuare nuove fasce orarie incrementali per saturare una capacità produttiva più ampia che non può essere lasciata vuota.
I doppi turni probabilmente saranno necessari. Magari si potrà risolvere con un incentivo di prezzo per la fascia meno "appetita".

Errori da evitare?
Un solo grande errore: immaginare che tutto tornerà come prima. Vorrebbe dire che non abbiamo appreso nulla da un fenomeno che invece ci ha mandato un potente allarme per migliorare le condizioni di vita per noi e per le prossime generazioni.

A tavola con la crisi

70,9
Indice del fatturato nel primo trimestre del 2020 delle imprese che erogano servizi di ristorazione (bar, ristoranti, mense)

-23,8%
Indice del fatturato rispetto stesso periodo anno scorso

-24,1%
Flessione segnata nel complesso del turismo (alloggio e ristorazione) per effetto anche della performance negativa dei servizi di alloggio **(-24,7%)**

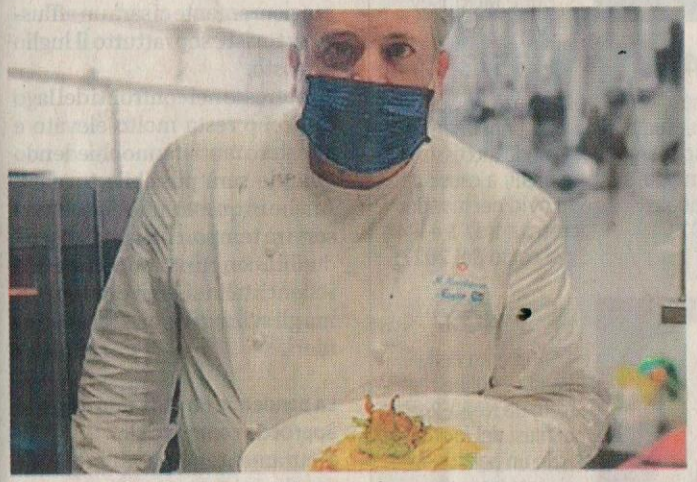
-7,6%
Variazione negativa del fatturato dei servizi in termini complessivi

5,6%
Percentuale di esercizi che hanno rinunciato a causa delle condizioni imposte

74,5%
Percentuale degli esercizi con bilancio negativo o molto negativo nella prima settimana di apertura, con una percentuale di lavoro rispetto al periodo pre Covid pari al **30,8%**

(FONTE: Indagine Fipe, su dati Istat)

«Una normalità che ha il sapore dell'identità vera»



Lo chef Mauro Elli, titolare del Cantuccio

La storia/1

Lo chef patron Mauro Elli del Cantuccio di Albavilla ha riaperto rilanciando ancor più i gusti territoriali

Voglia di ritorno non solo a tavola e al buon cibo, ma un'ospitalità che racconta uno stile e un territorio. Questo avverte Mauro Elli, chef stellato, ed è convinto che questo non cambierà.

Al "Cantuccio" di Albavilla non si pensa a stravolgimenti, a innovazioni che possano mutare radicalmente l'impronta al locale. Al contrario conta una sola innovazione: quella di saper offrire una normalità tanto desiderata, creando ma non stravolgendo. «Abbiamo riaperto l'attività – spiega Elli – esattamente come prima di chiudere. Con attenzioni riguardanti le normative di sicurezza, ma nulla di più. Gli orari restano quelli e così la tipologia di menù. Tutto intatto. Continuo quello che ho sempre fatto con la stessa voglia, il medesimo entusiasmo, la medesima passione. Le stesse emozioni, anzi quelle ancora di più».

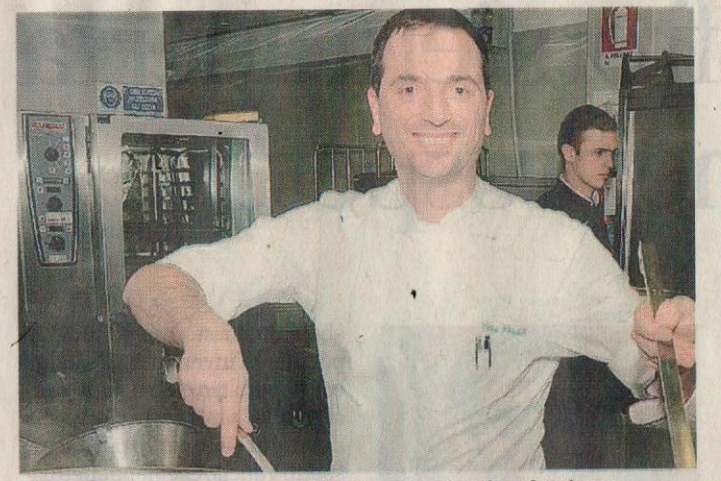
Si può racchiudere tutto in una parola, identità? Quell'essere se stessi che può essere un riferimento importante nell'era di uscita dall'emergenza della pandemia e si spera in un futuro libero da essa? «Dev'essere così – conferma lo chef – Queste tipologie di attività a volte hanno perso di identità e valore, perché tu vai da quello che era l'oste, vivi il momento speciale. Si è persa troppa poesia mentre quelle sono basi fondamentali per me, così vecchie e moderne». Attuali, per prendere una parola che fonde entrambe. Insomma, nell'epoca post Covid conterà anche questo attraversare il tempo: «Mi rendo conto – osserva ancora Elli – che essere radicati nelle tradizioni non viene solo dal piatto in sé, bensì dalla tradizione nell'ospitare. Va considerato tutto insieme».

Ma dopo mesi in cui si è rimasti a casa e molto si è riscoperto del proprio territorio, non si cambieranno i menu? «Io voglio continuare con la mia idea – spiega Mauro Elli – Piatti nuovi? Li inseriamo sempre, ma non voglio dare un'impronta diversa, ripeto, alla nostra attività. La mia tipologia di offerta resta quella. Poi certo c'è lo smart working, le aziende non sono ancora al 100% con l'organico, ora c'è meno gente, per quanto riguarda il mezzogiorno. Io non ho mai lavorato con il turismo, ma sempre con persone che venivano a passare una piacevole serata. Questo le soddisfa e soddisfa anche a me. Lavoriamo con professionalità, rispetto e sorriso». E c'è un'ulteriore considerazione dopo questi mesi: «Le persone si sono disabituate alle cose nuove, la normalità è diventata qualcosa di speciale».

Certo, guardando al panorama complessivo c'è una certezza: addio improvvisazione. «Sì, chi è preparato e bravo, chi fa grandi sacrifici, ce la farà. Fortunatamente ci sarà una selezione per chi improvvisa».

Tornando ai sapori e a quella "normalità" che può diventare speciale: «Ad esempio io propongo gli asparagi, in diversi modi, cose divertenti che appagano, o il gelato ai piselli. Senza strafare, senza andare in contaminazioni e legando al territorio, si tratta di dare modernità ai nostri sapori». **M. Lua.**

«Più concretezza I valori brianzoli aprono al futuro»



Lo chef Theo Penati, titolare di Pierino Penati a Viganò Brianza

La storia /2

Al ristorante Pierino Penati, lo chef Theo Penati indica i valori del territorio come veri volani d'impresa

La concretezza. Lo chef Theo Penati ripete questa parola con dolcezza, quasi passione. La stessa che al ristorante Pierino Penati si è avvertita al primo cliente ritornato, con il sorriso che superava l'ostacolo della mascherina.

Il ristorante - a Viganò Brianza - ha già una carta da giocare in termini di tranquillità e sicurezza: è infatti immerso nel verde delle colline brianzole, in un accogliente giardino. Così nel dehors aprendo le grandi vetrate si può pranzare immersi nel verde. «Abbiamo aspettato qualche giorno in più a riaprire – racconta Theo Penati – puntando su giugno e contrariamente al solito solo il fine settimana, dal venerdì alla domenica. Dal Pierino c'è sempre posto, si è soliti dire, anche se c'è un limite dettato dalle disposizioni in questo momento». Questo è un anno speciale per il locale e il fatto che la ricorrenza – gli ottant'anni – sia in questo periodo sprona a essere ancora aperti al futuro: «Pur nel dramma – osserva Penati – ci poniamo anche una domanda: ma era giusto vivere come prima? Bisogna tornare a dare più peso alle cose, ultimamente l'avevamo attribuito a ciò che non l'aveva, che appariva». Un ragionamento che vale anche per la cucina: «In questo periodo con mia figlia, che quasi nove anni, abbiamo cucinato. Un giorno abbiamo raccolto i piselli dal giardino e si era deciso di fare la crema di piselli, limone e menta». Una volta puliti i piselli, con pazienza, ecco la scoperta, rafforzata da un'altra: «Erano freschi e dolcissimi, non abbiamo aggiunto la menta. Lei mi ha detto: tutto questo lavoro ed è venuta fuori così poca crema... Quel piatto era dare amore. Non è la complessità che rende buona la ricetta, bensì gli ingredienti sani e freschi. E l'amore».

Qualcosa che ci ha trasmesso o rafforzato il periodo del lockdown. «Il piatto con i fuochi d'artificio tornerà, ma avremo un lockdown anche per i "fumogeni". A volte i nostri piatti non sono da Instagram, sono una cucina diretta senza troppo fronzoli. La cucina brianzola è più da mangiare che mentale».

Il gusto della qualità e la ricerca sono e saranno costanti, ma sempre in maniera semplice, che non soffochi quella parola cara alla nostra tradizione e allo chef: «Concretezza. Ci vuole una buona e sana concretezza brianzola». Guardare al futuro significa poi fare ragionamenti sull'organizzazione, sugli orari. Vista l'area a disposizione si pensava anche all'eventualità di merende o altre iniziative, ma anche qui con concretezza: «La nostra è una destinazione, si viene per il pranzo di lavoro o a cena per leisure. Non siamo in una zona di passaggio». Soprattutto bisognerà capire come la gente vedrà le abitudini di vita: «Qualcuno fa fatica a immaginare di entrare in quella centrifuga in cui eravamo tutti i giorni. Cercheremo di ritagliarci più tempo per le nostre passioni». Intanto ci si gode il rientro dei clienti: «Mio papà dice sempre a chi entra: ti stavo aspettando». **M. Lua.**