

Pietro Moroni

LA RISTORAZIONE UN MESTIERE CHE CAMBIA

Le informazioni per conoscere il settore
ed i suggerimenti per chi ci lavora

Seconda edizione aggiornata



MANUALI/FrancoAngeli

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Pietro Moroni

**LA RISTORAZIONE
UN MESTIERE
CHE CAMBIA**

**Le informazioni per conoscere il settore
ed i suggerimenti per chi ci lavora**

Seconda edizione aggiornata

FrancoAngeli

Pietro Moroni ha lavorato con mansioni di responsabilità presso le direzioni di sviluppo delle risorse umane di grandi società multinazionali. Come consulente si occupa di formazione manageriale e sviluppo organizzativo per numerose aziende. Ha maturato una significativa e lunga esperienza nel campo della ristorazione collaborando da anni con un'importante società che opera nei settori della ristorazione collettiva ed alberghiero.
E-mail: moronip@libero.it

Seconda edizione Copyright © 2004, 2008 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni specificate nel sito www.francoangeli.it

Indice

Prefazione	pag.	9
1. I cambiamenti nello scenario	»	11
1. Considerazioni generali sull'evoluzione dei mercati	»	11
2. Il mercato della ristorazione	»	12
2.1. La normativa	»	12
2.2. La composizione della famiglia	»	14
2.3. I cambiamenti sociali	»	14
2.4. La globalizzazione	»	15
2.5. I cambiamenti nel mondo del lavoro	»	16
2. Le risposte del settore	»	19
1. Brevi cenni storici	»	19
2. La suddivisione delle attività di ristorazione	»	21
3. La ristorazione commerciale	»	21
3.1. La ristorazione tradizionale	»	22
3.2. La ristorazione veloce	»	24
3.3. I servizi di banqueting	»	25
4. La ristorazione collettiva	»	26
4.1. La ristorazione aziendale	»	27
4.2. La ristorazione scolastica	»	28
4.3. La ristorazione ospedaliera	»	29
4.4. Altre comunità di ristorazione	»	29
4.5. La ristorazione sui mezzi di trasporto	»	30
4.6. I centri di cottura	»	31
5. I buoni pasto	»	31

3. Il decreto legislativo 155/97	pag.	33
1. Il metodo HACCP	»	35
2. L'applicazione del metodo HACCP	»	37
2.1. Descrizione dei prodotti e identificazione delle fasi di lavorazione	»	37
2.2. Individuazione dei punti critici in cui possono insorgere i pericoli	»	38
2.3. Valutazione del rischio ed individuazione dei parametri	»	38
2.4. Definizione di una procedura di monitoraggio	»	39
2.5. Predisposizione delle azioni correttive	»	40
2.6. Verifica del funzionamento del sistema HACCP	»	40
2.7. Conclusioni sull'applicazione del metodo HACCP	»	41
3. L'allegato al d.lgs. 155/97	»	42
4. Il decreto legislativo 81/08 e la sua applicazione nel settore della ristorazione	»	44
1. Gli obblighi del datore di lavoro	»	47
1.1. Valutare ed eliminare i rischi per la sicurezza e la salute dei lavoratori	»	47
1.2. Individuare gli addetti alle attività di sicurezza	»	48
1.3. Fornire i dispositivi di protezione individuale	»	49
1.4. Organizzare e fornire la necessaria informazione e formazione alla sicurezza	»	49
2. Gli obblighi del lavoratore	»	50
3. Gli obblighi del preposto	»	51
4. I rischi alla sicurezza dei lavoratori nelle attività di ristorazione	»	52
5. L'appalto nella ristorazione collettiva	»	54
5. La formazione del personale	»	55
1. L'analisi dei bisogni formativi	»	56
2. La progettazione degli interventi formativi	»	56
3. L'erogazione dei corsi	»	57
4. La valutazione dei risultati	»	58
5. La formazione e le resistenze al cambiamento	»	58
6. Il marketing nella ristorazione	»	60
1. L'applicazione del marketing negli esercizi di ristorazione commerciale	»	62
2. Il marketing mix negli esercizi di ristorazione commerciale	»	63
2.1. L'arredamento e la tipologia del locale	»	63

2.2. La composizione e lo stile del menù	pag.	64
2.3. La presentazione del prodotto	»	65
2.4. La definizione dei prezzi	»	66
2.5. La pubblicità del locale	»	67
7. La qualità nella ristorazione	»	71
1. Qualità e aspettative del cliente	»	71
2. I principi con cui si costruisce la qualità	»	73
3. L'organizzazione del lavoro	»	74
4. La motivazione del personale	»	76
4.1. La teoria X e la teoria Y di McGregor	»	76
4.2. La scala dei bisogni di Maslow	»	77
4.3. I fattori motivanti ed i fattori igienici di Herzberg	»	79
4.4. Conclusioni sulle teorie motivazionali	»	80
4.5. La collaborazione tra il personale	»	80
4.6. Il lavoro di gruppo	»	81
4.7. I circoli della qualità	»	83
5. Il monitoraggio della soddisfazione del cliente	»	84
5.1. I questionari	»	85
5.2. Gli indicatori di qualità	»	86
8. La relazione con i clienti	»	90
1. L'immagine aziendale	»	90
2. I comportamenti del personale di contatto	»	90
3. La relazione con i clienti	»	92
4. La comunicazione	»	92
4.1. Alcune cause che rendono la comunicazione difficile	»	93
4.2. Il processo di comunicazione	»	94
4.3. Comunicazione verbale e non verbale	»	95
4.4. La comunicazione non verbale del cliente	»	97
5. Alcune tipologie di clienti	»	98
5.1. Il cliente chiuso	»	99
5.2. Il cliente chiuso ma aggressivo	»	100
5.3. Il cliente litigioso	»	101
5.4. Il cliente assertivo	»	101
5.5. La gestione dei reclami nel rapporto con il cliente	»	102
6. Il cliente della ristorazione collettiva	»	103
9. Le capacità richieste al manager che opera nella ristorazione	»	105
1. La guida dei collaboratori	»	107

1.1. La leadership adattiva	pag. 107
1.2. La delega	» 110
1.3. La valutazione delle prestazioni dei collaboratori	» 112
1.4. I colloqui con i collaboratori	» 113
2. Le capacità organizzative e la gestione del tempo	» 114
2.1. La pianificazione degli impegni	» 116
2.2. L'autodisciplina nella gestione del tempo	» 117
2.3. La tendenza a rimandare a dopo	» 119
3. La capacità di risolvere i problemi	» 121
3.1. L'individuazione e la definizione del problema	» 121
3.2. La ricerca delle informazioni e le tecniche di analisi dei problemi	» 122
3.3. La ricerca delle soluzioni, la creatività	» 126
Conclusioni	» 131

Prefazione

Nella normale vita di tutti i giorni, nessun individuo può impegnare le proprie capacità nella produzione di grandi opere, o molto più semplicemente lavorare, se prima non è stato in grado di soddisfare i propri bisogni fisici. È molto difficile dedicarsi alla realizzazione di importanti progetti se prima non ci si è alimentati in modo adeguato. Il bisogno di cibarsi è una necessità forte, che si ripete tutti i giorni della nostra esistenza, la relazione che lega l'individuo agli alimenti è infatti molto intensa ed articolata.

Per soddisfare questa esigenza fondamentale, sono nate e si sono sviluppate nel tempo molteplici attività. Il mondo della ristorazione è cambiato in modo significativo negli anni ed oggi è costituito da tante realtà tra loro differenziate per dimensione, per organizzazione, per tipologia di clienti serviti e prodotti offerti.

Il libro si pone l'obiettivo di analizzare questa realtà complessa in continuo cambiamento. Inizia con l'osservazione dei cambiamenti intervenuti nello scenario e di come il settore ha saputo adattarsi, fornendo risposte organizzative di volta in volta adeguate alle nuove esigenze del mercato.

Si prosegue con l'analisi di due norme che hanno avuto ed hanno grande rilevanza nel settore della ristorazione: il decreto legislativo 155/97 (igiene dei prodotti alimentari) ed il decreto legislativo 81/08 (sicurezza dei lavoratori). Vengono esaminati gli obblighi derivanti dall'applicazione di queste norme, ponendo attenzione anche alle incombenze legate alla formazione del personale.

I capitoli 6, 7 ed 8 trattano gli aspetti commerciali, più nello specifico si analizza come il marketing (ed il marketing mix in particolare) può essere applicato agli esercizi di ristorazione. Vengono espone alcune considerazioni sulla relazione con il cliente e su come il comportamento del personale di contatto possa influire in modo significativo sulla soddisfazione del cliente e sull'immagine del ristorante.

Oggi il cliente è più esigente rispetto al passato, ha aspettative sempre più elevate ed è sempre più attento alla qualità dei prodotti e del servizio,

ma la qualità è ottenibile solo se esiste un'organizzazione efficiente, se si ha collaborazione e se il personale dipendente è motivato. Dopo aver ricordato le più significative teorie inerenti la motivazione del personale, il capitolo sulla qualità si conclude riconfermando l'importanza di attivare sistematici monitoraggi per misurare la soddisfazione del cliente.

Il volume termina con alcune considerazioni sulle capacità richieste a chi ricopre ruoli di responsabilità nell'ambito della ristorazione, settore in cui esistono molte figure che necessitano di competenze manageriali: dirigenti e quadri aziendali che operano nelle grandi strutture di ristorazione collettiva, ma anche titolari di esercizi commerciali, maître o chef di cucina.

Saper guidare i collaboratori, avere capacità organizzative, saper gestire il tempo, saper risolvere i problemi ed essere in grado di far fronte agli imprevisti sono abilità oggi considerate fondamentali.

È evidente che il peso delle singole competenze varia in relazione al tipo di incarico ed al settore specifico di cui si ha la responsabilità, ma quelle citate sono capacità che oggi non possono mancare in chi opera in un settore che è passato, in breve tempo, da una logica di tipo artigianale, dove la professionalità derivava solo dall'esperienza, ad una logica più imprenditoriale in un contesto competitivo e regolamentato da normative sempre più definite e pressanti.

1. I cambiamenti nello scenario

1. Considerazioni generali sull'evoluzione dei mercati

Se avessimo avuto la ventura di nascere alla fine dell'800, ci saremmo trovati a vivere in un contesto economico, sociale e tecnologico totalmente diverso da quello che conosciamo.

In quell'epoca l'agricoltura era ancora gestita con metodologie di tipo medioevale, i trasporti quasi inesistenti, avremmo viaggiato con difficoltà, le comunicazioni e la circolazione delle idee sarebbero state molto lente e l'aspettativa di vita molto bassa.

La mancanza di macchine agricole richiedeva grande quantità di manodopera per cui il settore primario assorbiva la maggior parte della forza lavoro. Gli alimenti erano scarsi e la quasi totalità degli sforzi produttivi erano finalizzati alla produzione di cibo. Al lavoratore era richiesto spirito di sacrificio, disponibilità di tempo e forza fisica.

In quei tempi, il problema più rilevante che le aziende dovevano affrontare era quello di produrre. La domanda in genere era superiore all'offerta ma le capacità tecniche erano limitate. Tutti gli sforzi degli imprenditori erano volti a ricercare nuove tecnologie e nuovi sistemi di organizzazione per riuscire a realizzare maggiori quantitativi a prezzi più bassi. In quella fase la concorrenza era trascurabile e ben pochi ritenevano necessario prendere in considerazione le esigenze dei consumatori.

Nel corso di pochi decenni lo scenario cambia radicalmente. Il novecento, fino agli anni 80, è caratterizzato da un forte sviluppo del settore secondario che modifica con forza il modo di vivere. Le campagne si vuotano, le persone vanno a lavorare nelle grandi fabbriche. La tecnologia consente alle aziende di produrre di più e meglio, di immettere sul mercato un maggior quantitativo di beni, la capacità produttiva e l'efficienza non sono più i soli fattori di successo.

A partire dagli inizi degli anni 50 le aziende non hanno più la certezza di imporre servizi e prodotti, gli imprenditori capiscono che bisogna comprendere ciò che vuole il mercato. Il potenziale compratore e le sue esigenze diventano il più importante punto di riferimento delle strategie aziendali. Negli organigrammi compare, con sempre maggior frequenza, la funzione marketing.

Con il passare degli anni il contesto si modifica ulteriormente, a partire dagli anni '80, tecnologia ed automazione riducono il bisogno di manodopera, si ha una forte crescita delle attività legate al terziario, in molti settori di attività si ha un basso sviluppo o un calo della domanda. Spesso le imprese si trovano ad operare in una situazione di eccesso di offerta.

Non è più sufficiente considerare le esigenze del consumatore e bisogna prestare sempre più attenzione alla concorrenza, al comportamento delle altre aziende presenti sul mercato. Si passa dall'**orientamento al marketing** a quello che viene definito come un **orientamento alla competizione**.

Nascono i movimenti di difesa del consumatore. Il consumatore è sempre più evoluto ed esperto. Le imprese si rendono conto di avere delle responsabilità sociali, i prodotti/servizi debbono essere sicuri ed avere effettiva utilità.

2. Il mercato della ristorazione

Mettere a fuoco le possibili ipotesi di evoluzioni dei mercati è un'operazione sempre molto difficile. Sicuramente più agevole è leggere i segnali che derivano dal contesto attuale, osservare i momenti in cui stiamo vivendo e quindi individuare le tendenze in atto.

A differenza di ciò che avviene in molti settori di attività, dove i mercati sono maturi e la domanda tende a flettere, negli ultimi anni si è avuta una forte crescita dei consumi alimentari extradomestici.

Sono molti i fattori che hanno influito su questo settore e contribuito al suo sviluppo, così come evidenziato dalla figura 1.

2.1. La normativa

Oggi, occuparsi di ristorazione, non significa semplicemente saper cucinare ma adottare comportamenti e procedure che siano coerenti con tutte le normative che riguardano il settore. Per semplicità di analisi vogliamo ricordare solo i due testi legislativi che in questi ultimi anni hanno prodotto i

più forti cambiamenti: il decreto legislativo n. 81 del 2008 (Testo Unico sulla Sicurezza) che ha come oggetto il miglioramento della sicurezza e della salute dei lavoratori sul luogo di lavoro, e il decreto legislativo n. 155 del 1997 che ha come oggetto la sicurezza igienica dei prodotti alimentari.

Queste due norme impongono ai datori di lavoro, ai dirigenti, ai preposti ed ai lavoratori dell'industria alimentare nuovi obblighi e responsabilità.



Fig. 1 – Le variabili che influenzano la ristorazione

2.2. La composizione della famiglia

Nel corso degli ultimi decenni il gruppo famiglia ha subito significativi cambiamenti: da organizzazione strutturata secondo modelli di tipo patriarcale si è tramutata in un nucleo ristretto, con progressiva riduzione del numero dei componenti. La classica famiglia composta da padre capofamiglia, madre casalinga e da 2 o 3 figli è diventata una categoria in via di estinzione.

In Italia la natalità è in continua diminuzione, così come diminuisce la dimensione della famiglia media.

È evidente che un nucleo familiare così ridimensionato viene ad avere comportamenti, stili di vita e consumi molto diversi rispetto al passato.

A ciò bisogna aggiungere le conseguenze derivanti dall'incremento del lavoro femminile, che se da una parte contribuisce ad aumentare il reddito disponibile per la famiglia, dall'altra riduce notevolmente la disponibilità di tempo che la donna dedica alle attività domestiche e quindi alla cucina.

Come naturale conseguenza si è avuto un incremento della domanda di ristorazione sia commerciale (rivolta al pubblico) che collettiva (rivolta alle comunità).

Se negli anni 70 e 80 risultava oneroso cenare al ristorante per una famiglia composta da 5 componenti con la moglie casalinga, oggi, in un contesto totalmente modificato, un gruppo familiare composto da 2 o 3 persone, con la moglie che lavora (che percepisce reddito, ma che dispone di meno tempo) ha molte più opportunità di consumare pasti fuori casa.

2.3. I cambiamenti sociali

Nei decenni passati, spesso, chi non si sposava veniva quasi commiserato in quanto non era riuscito a costruirsi una famiglia autonoma. Oggi, nell'immaginario collettivo, questa visione è totalmente superata, la persona che vive sola, viene percepita in modo diverso, più positivo. Nella società in cui viviamo il numero dei single (siano essi single per scelta o per eventi della vita, a causa di divorzi o di morte del coniuge) è fortemente aumentato. È facile comprendere come i consumi in genere e quindi anche quelli alimentari, vengano condizionati dalla presenza di questo importante segmento di mercato.

Anche le aziende produttrici, costantemente interessate ai mutamenti sociali, al fine di soddisfare questa domanda crescente, immettono sempre più frequentemente sul mercato prodotti confezionati in monodose e surgelati.

Un'altra importante variabile che deve essere presa in esame è l'invecchiamento della popolazione, oggi in atto in tutti i paesi avanzati. Tale situazione porterà al sorgere di tensioni nel sistema previdenziale e nell'assistenza sanitaria. È prevedibile un significativo aumento del numero di persone anziane dove le donne saranno più numerose degli uomini. Persone che avranno specifiche esigenze alimentari di cui bisognerà tenere conto.

La tipologia di beni e servizi che costituiranno la domanda del mercato nei prossimi decenni sarà diversa rispetto ad oggi. È prevedibile una contrazione della richiesta di prodotti destinati ai giovani, crescerà al contrario l'esigenza di poter disporre di case di riposo (con conseguente incremento della domanda di ristorazione collettiva), di strutture per cure sanitarie protratte nel tempo.

Le persone vivono più a lungo, hanno una qualità di vita superiore rispetto al passato, viaggiano, frequentano palestre, tendono ad essere molto più attente al loro benessere fisico alla loro estetica, anche la cultura alimentare è cresciuta c'è una maggiore cautela nella scelta dei prodotti.

Sono numerose le persone che oggi leggono le etichette sulle confezioni. Molti consumatori, anche nella scelta di comuni prodotti di largo consumo (biscotti, succhi di frutta, yogurt...), prendono visione della tabella che riporta i valori nutrizionali. Valore energetico, proteine, carboidrati e grassi, unitamente alla data di scadenza del prodotto ed agli ingredienti, sono diventati indicatori conosciuti, di cui è utile tenere conto per una corretta alimentazione.

La crescente industrializzazione ed urbanizzazione di molte aree, le conseguenti problematiche derivanti dall'inquinamento, unitamente ad un livello di istruzione mediamente più alto rispetto al passato, inducono numerose persone ad essere più sensibili a nuovi valori come le problematiche ambientali e l'ecologia. Questo stato di cose porta alcuni consumatori ad attivare comportamenti di reazione nella scelta dei prodotti acquistati. Anche nel settore alimentare è presente questa tendenza, dove sono frequenti i clienti che ricercano prodotti "genuini" "non trattati" "biologici".

2.4. La globalizzazione

Il mondo diventa sempre più piccolo, le distanze si accorciano, le persone si spostano continuamente. "Globalizzazione" significa crescita progressiva delle relazioni e degli scambi a livello mondiale, convergenza economica e culturale tra i paesi del mondo.

In campo economico la globalizzazione porta ad una crescente integra-

zione nel commercio mondiale con il conseguente affermarsi delle imprese multinazionali che commercializzano prodotti di marchi sponsorizzati in quasi tutti i paesi del mondo.

Questo nuovo scenario va inteso, però, non solo per gli aspetti economici delle relazioni fra popoli e grandi aziende, ma anche per i mutamenti sociali, tecnologici e politici che ne conseguono. Incremento dei consumi, industrializzazione ed aumento dei trasporti producono effetti indiretti che si ripercuotono sull'ambiente, sulla produzione dei rifiuti e sull'inquinamento dell'aria.

La mobilità delle popolazioni costituisce indubbiamente un fattore di crescita qualitativa dell'umanità, avvicina gli individui e fa conoscere modi di vivere diversi tra loro. Oggi ci si trova spesso a rapportarsi con le altre culture, sia a causa di migrazioni stabili, sia per i numerosi spostamenti di persone con una permanenza limitata (turisti, uomini di affari etc.). Ci si avvia quindi verso una graduale globalizzazione anche nei gusti e nelle abitudini alimentari. Oltre a ciò, la tecnologia consente, oggi, il trattamento degli alimenti con metodologie fino a qualche anno fa non ipotizzabili.

Alimenti una volta sconosciuti in Europa hanno oggi grande diffusione, prodotti come il kebab (piatto, a base di carne, tipico della gastronomia turca, persiana e araba), il sushi (pesce crudo servito generalmente con riso, tipico della cucina giapponese) o i tacos (tortillas messicane piegate su se stesse ripiene di condimenti vari), stanno entrando con successo nelle nostre abitudini alimentari. Questi sono solo alcuni dei molti cibi che possono essere citati, ma si potrebbero ricordare anche prodotti come la papaia, il mango, il frutto della passione, il kiwi... frutti del tutto ignorati dalle generazioni precedenti.

In Europa questa tendenza è consolidata anche dal libero scambio di prodotti che circolano senza incorrere in barriere doganali. La nascita del mercato unico mette a confronto realtà nazionali diverse tra loro ed il settore alimentare deve tener conto di questi cambiamenti.

2.5. I cambiamenti nel mondo del lavoro

Il mondo del lavoro è stato oggetto di significative trasformazioni a seguito del rilevante progresso tecnologico e dei cambiamenti intervenuti nel mercato.

Nel corso di pochi decenni si è passati da un contesto dove la maggior parte delle persone erano occupate nel settore secondario, alla situazione attuale dove un grande numero di lavoratori esercitano mansioni di varia natura nell'ambito del terziario e dei servizi in genere.

L'attenzione ai clienti, il cercare di capire ed analizzare i loro bisogni, la necessità di immettere sul mercato prodotti in grado di soddisfare sempre più i loro desideri, la sempre maggior rilevanza assegnata alla funzione marketing e la certificazione di qualità sono segnali che rivelano le trasformazioni oggi in atto.

I grandi complessi produttivi che occupavano migliaia di addetti e che erano concepiti come realtà autonome, autosufficienti, dove all'interno venivano realizzati e gestiti la maggior parte dei servizi necessari al funzionamento della struttura, hanno gradualmente modificato la loro impostazione del lavoro.

La forte competizione presente su tutti i mercati, la conseguente necessità di ridurre i costi, di trasformare i costi fissi in costi variabili, ha indotto le aziende a ridisegnare gli organigrammi, a ristrutturare e modificare l'organizzazione.

Sono in atto tendenze comuni, alcune delle quali hanno portato, portano e porteranno ripercussioni anche nelle attività ristorative. La prima e forse più significativa è l'orientamento a ridurre il numero dei dipendenti. Il costo del personale è una delle voci più rilevanti nei bilanci aziendali ed oggi, le macchine consentono di realizzare forti quantitativi con un minor utilizzo di manodopera.

In molte realtà, gli orari di lavoro si sono modificati rispetto al passato. In produzione, la necessità di utilizzare al meglio le macchine porta frequentemente a lavorare a ciclo continuo.

Anche nella grande distribuzione, al fine di prolungare gli orari di apertura ed offrire più opportunità di acquisto ai clienti, vengono organizzati turni di lavoro.

La tendenza è adattare gli orari di lavoro alle esigenze della domanda, il lavoro deve essere fatto nel momento in cui nasce la richiesta.

Anche i contratti che legano gli addetti all'azienda si sono modificati, la necessità di rendere la struttura sempre più flessibile porta a sostituire l'assunzione a tempo indeterminato con rapporti di lavoro regolati da contratti atipici.

È evidente che questo nuovo modo di lavorare porta ripercussioni anche nel consumo del cibo, dove si hanno comportamenti irregolari, molto diversi rispetto al passato. Spesso il pasto viene consumato in orari insoliti, in piedi e di fretta.

Molte attività, che una volta venivano realizzate all'interno dell'azienda, vengono ora appaltate a società esterne e tra queste anche la gestione della mensa. Un tempo era considerato motivo di orgoglio il poter disporre di una mensa interna, gestita da personale dipendente. Si pensava che ciò offrisse maggiori garanzie di qualità, una maggior cura nella scelta dei prodotti e preparazione dei piatti.

Oggi, per razionalizzare i processi interni e ridurre i costi fissi, la gestione della mensa, che ora ha modificato il nome e viene chiamata ristorante aziendale, viene affidata a società esterne specializzate nella ristorazione collettiva.

Ciò consente all'azienda di ottenere significativi vantaggi:

- la possibilità di ridurre di alcune unità l'organico dei propri dipendenti (gli addetti alla cucina ed alla distribuzione) che, con l'appalto, vanno in carico alla società di ristorazione,
- la possibilità di alleggerire i compiti degli uffici amministrativi e fornitori che non debbono più occuparsi dell'acquisto dei prodotti necessari al funzionamento della mensa,
- la possibilità di liberarsi di incombenze che sono spesso totalmente estranee alla mission aziendale e quindi poter concentrare le energie solo sulle proprie attività,
- la possibilità di liberarsi di tutte le implicazioni derivanti dall'applicazione delle normative proprie del settore alimentare (es. d.lgs. n. 155 del 1997),
- la possibilità di affidare il servizio di ristorazione ad un operatore specializzato con il vantaggio di metterlo in competizione con le società concorrenti che operano nel settore e quindi poter cambiare il fornitore qualora il servizio erogato non risultasse adeguato alle aspettative.

2. Le risposte del settore

1. Brevi cenni storici

Gli esercizi di ristorazione sono da considerarsi una realtà abbastanza recente poiché in passato il loro numero e la qualità dei servizi offerti erano piuttosto scarsi, chi abitualmente li frequentava era in genere un pubblico di basso ordine in quanto le persone ricche avevano la consuetudine di offrirsi ospitalità reciproca.

Nell'antica Roma il popolo frequentava le taverne, locali, in cui si consumava cibo ma di frequente si praticava anche il gioco d'azzardo e la prostituzione. Cibi, gusti ed abitudini alimentari erano molto diversi da quelli attuali.

Nella Roma imperiale, le classi più agiate erano particolarmente attratta da alimenti esotici, le fonti storiche riportano che l'imperatore Vitellio spese enormi somme di denaro per banchetti in cui venivano servite le più stravaganti portate (cervella di fagiano e pavone, lingue di fenicottero etc.).

Il pasto principale degli antichi romani, era la cena, che iniziava nel pomeriggio e poteva prolungarsi fino all'alba del giorno dopo. Era servita nei triclini, stanze ammobiliate con divani su cui si distendevano gli invitati. Al centro era posta la tavola con le vivande. Si mangiava semisdraiati sul fianco, appoggiandosi ad un braccio e attingendo dalla tavola i cibi che venivano portati alla bocca con le dita. Il vino e i piatti erano serviti da giovani schiavi, durante il banchetto si chiacchierava e si assisteva alle esibizioni dei cantanti e dei mimi.

Nel medioevo il numero delle strutture che si occupano di ristorazione aumentarono a causa del crescere degli scambi commerciali e dei pellegrinaggi.

I pellegrinaggi furono dopo l'anno Mille una delle maggiori cause di mobilità delle persone e favorirono il rinascere dei commerci.

I pellegrini camminavano lentamente, si muovevano verso Roma, verso