

Centro risorse per casi di studio sull'Imprenditorialità in Europa

Finanziato dalla Commissione Europea per l'Industria e l'Impresa nell'ambito del CIP  
(Competitiveness and Innovation framework Programme 2007 – 2013)

Codice Progetto: ENT/CIP/09/E/N02S001  
2011

## Zatise Catering (Czech Republic)

Martina L. Jakl  
University of Economics, Prague

Sascha Kraus  
University of Liechtenstein

Questo caso è stato preparato come base per discussioni in aula piuttosto che come una descrizione reale di gestione efficace o inefficace di una attività imprenditoriale o gestionale.

L'utente è libero di:

- copiare, distribuire, mostrare e eseguire il caso;
- effettuare modifiche all'originale per realizzare prodotti derivati

Nel rispetto delle seguenti condizioni:

- **Attribuzione.**  
E' obbligatorio citare l'autore/gli autori dell'originale
- **Non-Commercializzazione.**  
Questo lavoro e le sue derivazioni non possono essere utilizzate a fini commerciali.
- **Condivisione.**  
Se si altera, si trasforma o si effettuano derivazioni di questo lavoro, il prodotto modificato può essere distribuito unicamente attraverso un vincolo di licenza simile alla presente.

Per ogni riutilizzo o distribuzione, si ha l'obbligo di illustrare chiaramente a terzi i termini di licenza. Qualsiasi fra le condizioni sopra riportate può essere sospesa se si ottiene il permesso dagli autori dell'originale.

## ZATISI CATERING

### **Introduzione**

Petr Štefan lanciò la sua giacca su una sedia vuota, aprì la sua e-mail e decise di preparare un caffè veloce prima di iniziare a lavorare. Ieri si era assentato dall'ufficio per partecipare ad un evento con uno dei maggiori clienti di Zátiší Catering; sapeva che avrebbe ci avrebbe messo tutto il giorno per recuperare il tempo perso. In qualità di Managing Director dello Zátiší Catering Group, Petr è responsabile della gestione e del mantenimento delle relazioni con i clienti, che implica anche la supervisione di tutti gli eventi che richiedono il catering dello Zátiší Group, che ha la sua sede principale nella Repubblica Ceca. In occasione del meeting settimanale con il senior management team che si sarebbe tenuto quel pomeriggio alle 14.00, ci si aspettava che Petr facesse una presentazione al team, ma non la aveva ancora ultimata. Durante l'ultimo team meeting furono presentati i risultati finanziari di ogni gruppo all'interno dell'azienda, ed il settore di Petr aveva mostrato un calo nel numero degli eventi e una riduzione nel totale del turnover. Il meeting odierno sarebbe stato critico per la decisione in merito a quale direzione avrebbe dovuto prendere il gruppo da quel momento, e questo poteva rappresentare un punto di svolta per la carriera di Petr Štefan. Lui era un po' nervoso, ma motivato ad avere successo.

Petr è seduto sulla sua sedia con il caffè appena preparato e riflette sui recenti avvenimenti verificatisi nella sua azienda. L'industria del catering ha attraversato una forte crollo nell'ultimo anno, probabilmente a causa della crisi finanziaria. Tuttavia durante questo calo si sono anche aperte delle nuove opportunità d'affari, specialmente al di fuori della Repubblica Ceca. Molti dei clienti abituali di Zátiší hanno chiesto allo Zátiší Catering di fornire il proprio servizio all'estero. Durante l'ultimo management meeting Petr concordò nell'elaborare una strategia commerciale che si sarebbe focalizzata sul potenziale di mercato e sulla capacità dello Zátiší Catering di fornire servizi di catering all'estero. Subito dopo quel meeting, Petr incaricò due impiegati del suo reparto di studiare la situazione dell'industria di catering all'estero. Dopo due giorni ricevette le loro proposte; ognuna di esse descriveva i possibili percorsi e opportunità per immettersi nel mercato estero. Petr avrebbe presentato la sua analisi delle proposte nel pomeriggio al management meeting. Sorseggiò il suo caffè e rilesse le proposte fin nei minimi dettagli.

Mancavano meno di cinque ore al management meeting e voleva presentare delle ragioni convincenti al senior management team a favore della strategia che aveva scelto per lo Zátíší Catering. La sua presentazione doveva fare centro; l'impatto della sua decisione avrebbe avuto importanti conseguenze per il gruppo, il marchio, la crescita a lungo termine dell'azienda e la sua carriera.

### **Background del settore**

Il settore del catering è relativamente nuovo nei paesi dell'Europa orientale e centrale, come Ungheria, Bulgaria, Romania, Cecoslovacchia, Polonia, Albania e i paesi dell'ex Jugoslavia (ossia Slovenia, Croazia, Montenegro, Serbia, Kosovo, Bosnia ed Erzegovina, e Macedonia). Questo tipo di industria era praticamente sconosciuta prima dell'avvento dell'economia di mercato nei paesi dell'Europa centrale e orientale e la mancanza di standard qualitativi internazionali nell'industria è la diretta conseguenza della limitata esperienza delle aziende nel settore. Per intenderci, alcune aziende offrono solo cibi pronti (non freschi) e non forniscono servizi addizionali, ma gratuiti come le posate, i bicchieri, ecc. I servizi di catering nel mercato del Centro e dell'Est Europa tende a proporre solo la cucina tradizionale del proprio paese, che è piuttosto limitata. Opportunità aggiuntive di una maggiore varietà di servizi sono spesso ignorate. Sia la qualità del cibo che lo sviluppo del servizio erano carenti e i clienti semplicemente si abituarono ad un livello al di sotto dello standard sia per il cibo che per il servizio. La situazione fu aggravata dal fatto che la qualità dei prodotti nei negozi al dettaglio era anche molto scarsa; non c'erano fattori competitivi che spingevano le aziende di catering a rinnovare e migliorare i propri standard di qualità e di assortimento. Gli stranieri in visita nell'Europa dell'Est notarono che c'era lo spazio per il miglioramento e un'industria con un potenziale di crescita significativo; alcuni di questi stranieri in realtà si avvantaggiarono delle opportunità che l'industria offriva e stabilirono alcune società di catering in tutta l'Europa dell'Est. Lo Zátíší Group della Repubblica Ceca fu uno di questi. Il proprietario, il sig. Suri, visitò Praga e valutò l'opportunità di creare un servizio di catering in un mercato quasi inesistente. Dopo lunga riflessione, decise di istituire il ristorante V Zátíší nel 1991, che voleva introdurre l'innovazione e la cucina internazionale nel mercato ceco.

Ci sono stati molti cambiamenti nel corso del tempo nell'industria, in particolare riguardo gli standard qualitativi. Petr era preoccupato che l'industria potesse fare un passo indietro a causa delle pressioni per tener testa alla crisi finanziaria e al rallentamento economico. La crisi finanziaria aveva spinto molti clienti business a ridurre il budget destinato ad eventi commerciali e la media della spesa pro capite era diminuita. Quando si riduce la spesa, i fornitori di catering riducono i prezzi per aggiudicarsi contratti competitivi e questo porta spesso conseguenze negative sulla qualità e sul livello del servizio. I clienti poi alimentano ulteriormente la situazione focalizzandosi eccessivamente sul prezzo piuttosto che sulla qualità. I criteri per la valutazione delle società di catering sono di solito legati ai seguenti principi:

- la capacità di provvedere al catering per eventi unici importanti,
- la qualificazione nella preparazione e nella consegna delle pietanze,
- l'osservanza degli standard igienici europei,
- prove di buoni rapporti di collaborazione con le imprese,
- la capacità di lavorare con i clienti in conformità alle loro limitazioni di budget.

Petr sapeva che alla fine sono questi i criteri definitivi che stanno maggiormente a cuore ai clienti e che finché potrà essere competitivo con i suoi prezzi, nessun altro criterio verrà preso in considerazione.

### **Background aziendale**

Quando lo Zátíší Catering è stato fondato nel 1997, l'industria rappresentava uno spazio di mercato attrattivo lontano dalla saturazione e molto probabilmente qualunque neofita sarebbe stato in grado di ritagliarsi una nicchia e di sviluppare un'attività redditizia. Negli ultimi 14 anni, il settore del catering nella regione di Praga e delle altre maggiori città della Repubblica Ceca ha visto un numero notevole di attori chiave iniziare a competere in termini di qualità con un forte focus sulla creatività, l'innovazione e la cucina internazionale. In effetti l'esperienza ceca nell'industria del catering rispecchia quella della maggior parte degli altri paesi dell'Europa orientale in quanto nelle principali città dell'Europa dell'Est si possono trovare molte società di catering di alta qualità che offrono servizi simili a quelli dello Zátíší Catering Group.

Petr è fiero che sin dai primi tempi, i servizi di catering offerti dallo Zátíší Group siano stati conformi ai più alti standard qualitativi, professionali e di servizio, sia che la società organizzi dei

catering per eventi importanti con alcune migliaia di persone che per eventi aziendali minori. Lo Zátíší Group può utilizzare un sistema a “catena di montaggio” per riuscire a preparare alcune migliaia di porzioni o, se necessario, preparare a mano pietanze esclusive personalizzate per feste più piccole. Tutti i prodotti dello Zátíší si adattano al processo di produzione perché non sono troppo complessi da realizzare, sono facili da servire e da trasportare (la qualità infatti non risente del trasporto). Le pietanze dello Zátíší sono realizzate con la migliore varietà di ingredienti locali e internazionali e lo Zátíší Group è stato un pioniere nel fissare degli standard nell’ambito dei ristoranti di lusso e dell’industria del catering della Repubblica Ceca. L’azienda opera in un settore esclusivo, offrendo servizi di altissima qualità offrendo ai clienti diverse varietà di prodotti e servizi. Tra i clienti dell’azienda ci sono grandi imprese, istituzioni pubbliche e private, la qual cosa ha costituito una strategia di grande successo.

Lo Zátíší Group attualmente sta sperimentando alcune linee di sviluppo. Da molti punti di vista l’azienda è stata vittima del proprio successo, non essendo in grado di far conoscere i suoi servizi esclusivi ai clienti di minore dimensione. Sebbene sembra che il messaggio sia stato male interpretato, l’azienda continua ad essere fermamente orientata al cliente. Ad esempio, l’intero team della produzione è fortemente orientato al cliente e in ogni contratto cerca di soddisfare qualsiasi sua esigenza. Allo Zátíší il cliente non è considerato solo come tale, ma piuttosto come un partner.

### **Struttura organizzativa**

Lo Zátíší Group è composto da tre settori relativamente separati tra loro: il settore della ristorazione, il settore catering e il settore dei cibi pronti. Il marchio del settore ristorazione dello Zátíší comprende tre ristoranti: il ‘V Zátíší’, il ‘Bellevue’ e il ‘Mlýnec’. Questi ristoranti si trovano tutti a Praga vicino al Charles Bridge. Sono classificati come ristoranti **di** catering esclusivi per l’upper-class ceca e per i turisti. Il secondo settore, il settore catering, è anche compreso nel marchio Zátíší. Questo settore relativamente distinto è composto dai due gruppi ‘Zátíší Catering’ e ‘Žofín Catering’ (il secondo fornisce servizi di catering solo sull’isola praghese di Žofín). Il terzo settore rappresenta l’acquisizione più recente; non opera sotto il marchio Zátíší perché è considerato una potenziale minaccia per il marchio di lusso. È chiamato ‘Fresco e Gustoso’ e comprende catering di cibi pronti. Il settore catering dello Zátíší è il maggiore ed ha rappresentato il settore più proficuo dell’attività. Zátíší Catering lavora nell’intera

Repubblica Ceca, con alcune delle sue sedi più famose come il Centro congressi di Praga, la biblioteca Strahov, il teatro statale dell'Opera, il museo Kampa, e molti altri palazzi e castelli cechi. Il quartier generale dell'azienda è a Praga. Lo Zátíší Catering ha anche una filiale commerciale a Budapest, che fornisce servizi di catering a 'Europa Boat', 'Géllert Bath', 'Zsófia Boat', Vam Design Center, e a molti musei. A Vienna, lo Zátíší Catering Group fornisce servizi di catering al 'the Neuwaldegg Castle', al 'Niederösterreich Palais' e al 'Lichtenstein Palais'. Lo Zátíší Catering fornisce un'ampia gamma di servizi e ha una grande esperienza nell'organizzazione di cene di gala e festeggiamenti aziendali, così come catering per eventi più contenuti come cocktail parties, buffet e matrimoni.

Nella Repubblica Ceca, la produzione e la preparazione del cibo è realizzata al Centro congressi di Praga. Da questa sede il cibo è preparato, conservato e portato al singolo evento. Nel 2009, durante il turno di presidenza UE della Repubblica Ceca, lo Zátíší Catering è stato il fornitore di catering ufficiale dell'Unione Europea. Lo Zátíší effettuò il catering per il Congresso della Repubblica Ceca, inclusi conferenze e seminari per i quali i contratti comprendevano la colazione, i coffee breaks, il pranzo e la cena. I catering all'aperto, ad esempio ai giardini reali, costituiscono un tipo diverso di catering che lo Zátíší Catering sta attualmente sperimentando. Lo Zátíší fornisce anche servizi di catering per l'ufficio e la casa. Nonostante la varietà e la diversità dei servizi dello Zátíší Catering, i clienti continuano a ridurre i budget destinati agli eventi d'affari, con la conseguente riduzione, o ancora peggio, cancellazione degli ordini di catering. Lo Zátíší Catering, fornitori di servizi di catering esclusivi e di alta qualità, sta attualmente affrontando pesanti perdite finanziarie dovute alla recessione finanziaria. I clienti badano al prezzo a discapito della qualità e rimpiazzano pertanto una migliore qualità ed un servizio superiore con una qualità inferiore e dei servizi i catering più economici.

### **Un trend interessante: la crescita negli investimenti stranieri nell'Europa dell'Est**

Molti dei clienti business dello Zátíší Catering, comprese le multinazionali con sede centrale locale nella Repubblica Ceca, stanno cogliendo delle opportunità di espansione per i loro affari nei mercati est-europei. Queste nazioni sono per lo più situate nell'Europa Centrale e Orientale, e sono in particolare la Slovacchia, l'Ungheria, la Romania e la Bulgaria. Poiché le imprese straniere stanno valutando i nuovi mercati, organizzano dei meeting e delle conferenze d'affari in questi

nuovi paesi. Questi clienti stanno avendo difficoltà nel trovare un servizio di catering affidabile di alta qualità per le loro esigenze nell'ambito dei nuovi mercati in fase di esplorazione. Lo Zátiší Catering Group è stato invitato a fornire il catering per questi eventi stranieri grazie alla reputazione del marchio dello Zátiší Catering come fornitore affidabile e serio di servizi di alta qualità.

Questa potrebbe essere un'interessante opportunità di mercato per lo Zátiší Catering ma non si tratta di una decisione che possa essere presa alla leggera. Petr ha trascorso alcuni anni a coltivare le relazioni con questo tipo di clienti e ha paura che rifiutare una richiesta del cliente possa avere un impatto negativo sulla reputazione e sull'immagine del marchio della società, soprattutto finché il business model è orientato al cliente. D'altro canto, se lo Zátiší Catering intende proporsi come fornitore di servizi di catering all'estero dovrà affrontare molte sfide organizzative aggiuntive e sconosciute. Attualmente sono state avanzate allo Zátiší Catering un gran numero di richieste di questo servizio da parte di clienti business. Lo Zátiší Catering si rende conto che si tratta di un'opportunità unica che offre la possibilità di espandere il proprio giro d'affari in nuovi mercati emergenti, un'opportunità per l'azienda di aumentare il proprio giro d'affari e di rafforzare il marchio della compagnia in molti paesi dell'Europa Centrale e dell'Est. Comunque, prima che lo Zátiší Catering possa offrire questi nuovi servizi ai propri clienti e aggiungerli al proprio portfolio, devono essere valutati tutti i pro e i contro di questa espansione.

Petr ha avuto due impiegati che hanno dedicato parte delle loro ore di lavoro quotidiano ad analizzare il potenziale del mercato estero. Questi addetti hanno identificato i punti di forza strategici dell'azienda per immettersi nei mercati emergenti in base a:

- il nome del marchio e la qualità del prodotto: lo Zátiší Group offre una eccellente combinazione di grande atmosfera, servizio perfetto e prodotto eccellente.
- La fedeltà dei clienti: i clienti ritornano allo Zátiší Group perché fanno un'esperienza non tradizionale mediante le pietanze offerte dallo Zátiší Catering e sono pronti a pagare un prezzo appropriato per avere un servizio di altissima qualità.
- L'innovatività: lo Zátiší Group utilizza metodi innovativi per preparare il cibo, soddisfacendo la richiesta dei clienti di ricette insolite realizzati con ingredienti esotici.

- Il forte impegno sociale: lo Zátíší Group dona il 20% dei suoi profitti annuali a varie organizzazioni non profit come il progetto Unicef Life 'Sance', la fondazione Tereza Maxova e il progetto 'Street Children'.
- L'orientamento ai clienti: tutto il team di produzione è fortemente orientato ai bisogni dei clienti e cerca sempre di andare anche oltre le loro richieste.

Petr era ampiamente d'accordo con la loro analisi ma era preoccupato sull'impatto della crisi economica: i clienti cechi dello Zátíší Group sono membri della upper-class, uomini e donne d'affari e visitatori stranieri, e in questi segmenti ci sono stati tagli severi nelle spese dovuti alla crisi finanziaria. Aveva anche la sensazione che la visione dell'azienda fosse incompleta poiché la società era cresciuta velocemente intraprendendo un'ampia strategia di differenziazione, che aveva portato il management team ad ignorare i mercati d'affari strategici. Lo Zátíší era anche colpevole di essersi occupato poco del marketing e della comunicazione con i potenziali clienti: non sono state intraprese iniziative di marketing mirato, finalizzate a enfatizzare un certo tipo di prodotto o di servizio per segmenti di clienti. Petr riteneva che fosse suo compito sviluppare un modello strategico di espansione nei mercati di catering esteri prestando nel contempo attenzione ai punti di debolezza che aveva identificato.

Prese nota delle opportunità sul proprio taccuino in modo da poterle visualizzare, se necessario, durante il meeting. Annotò:

- Vantaggio competitivo: Espandere i propri servizi di catering ai paesi occidentali (ad esempio Germania e Austria) sarebbe un'opportunità per diversificare i propri clienti ed immettersi in nuovi mercati. In questi mercati lo Zátíší Catering Group può fornire un servizio esclusivo, e il vantaggio competitivo in questi mercati sarebbe nel rapporto qualità-prezzo.
- Espansione nel mercato Est-europeo in crescita: rappresenta un'opportunità per l'azienda di crescere nei nuovi mercati in rapida espansione dell'Europa dell'Est (Polonia, Slovacchia, Ungheria, Romania e Bulgaria).
- Fare affari con i nuovi membri dell'Unione Europea: attualmente lo Zátíší Catering Group non può estendere i propri servizi al di fuori dell'UE a causa delle barriere commerciali con i paesi non-UE. Comunque l'UE è in continua espansione e crea in tal modo nuovi mercati per lo Zátíší Catering Group.



Petr sapeva che alcuni membri del senior management team avrebbero sottolineato i rischi legati a questa strategia. Nessuno sapeva meglio di Petr che il comportamento dei clienti sarebbe stato cruciale e che un cambiamento delle politiche di pricing sarebbe stato un bel problema da superare. Poi c'erano altre questioni legate alla costruzione e mantenimento all'estero dell'immagine e della reputazione del marchio. Petr era certamente sotto pressione, le sue vendite erano in calo, e aveva una buona opportunità di mercato da esplorare che avrebbe implicato la collaborazione con persone affidabili, ma questi nuovi mercati non erano familiari all'azienda e soprattutto, sapeva molto poco dei suoi potenziali concorrenti. Petr doveva convincere il team o dell'espansione nei mercati esteri o della rifocalizzazione sui loro mercati chiave al fine di prevenire la stagnazione dell'azienda.

### **Spunti di riflessione**

Nell'attività chiave dello Zátíší's del 'catering per serate di gala', il pericolo della sostituzione era relativamente basso in quanto gli acquirenti percepivano i prodotti dello Zátíší's come superiori in termini di qualità. Sebbene i costi del passaggio ad un altro fornitore siano quasi inesistenti, c'è una scarsa propensione al cambiamento in quanto difficilmente si trovano fornitori che offrono un catering di alto livello nella Repubblica Ceca. Questo è vero in particolare nel segmento del catering di lusso nel quale gli acquirenti sono meno sensibili ai costi e la reputazione è molto più cruciale per il successo. Nonostante ciò Petr ha continuato a parlare ai suoi clienti nel corso di tutta la crisi finanziaria e qualcuno di loro ha preso in considerazione la possibilità di passare a fornitori di catering più economico, di classe media. Il settore della ristorazione dello Zátíší ha già visto un andamento simile ma nel settore della ristorazione c'è più concorrenza. Comunque, il rischio di nuovi concorrenti è piuttosto alto sia nel segmento del catering che della ristorazione, in quanto richiede un investimento di capitale relativamente basso per mettere su un'attività. Attualmente lo Zátíší Catering ha una forte quota di circa il 22% dell'intero mercato del catering (il 75% del mercato delle cene di gala e il 20% del mercato dei buffet). Il mercato della ristorazione è invece molto frammentato e quasi del tutto saturo. Nel 2009 il mercato del servizio di cibo e di catering per le convention ceche diminuì del 9% in confronto all'anno precedente. La redditività di questo segmento dipende dal controllo dei costi e da un marketing molto efficace. Quando Petr completò le diapositive per la sua presentazione, dovette riflettere un momento sulle quattro opzioni che intuiva si sarebbero dovute approfondire per l'internazionalizzazione

dell'azienda. Ciascuna opzione implicava diversi livelli di investimento. Il team avrebbe poi dovuto discutere quale opzione riteneva potesse rappresentare la base più appropriata per la strategia di internazionalizzazione. Petr aveva un'opzione preferita ma ci sarebbe dovuto essere consenso altrimenti si sarebbero impantanati a questo stadio e non si sarebbe riusciti ad accorpare la strategia in un business plan strategico revisionato. Provava un senso di eccitazione che lo prendeva alla bocca dello stomaco; riusciva già a prefigurarsi l'evento del lancio nel mercato.

Con la prima opzione si proponeva l'uso corrente delle strutture già esistenti a Praga, dove il cibo sarebbe sempre stato preparato e poi trasportato direttamente nel luogo in cui si sarebbe svolto l'evento. Si sarebbe potuto finire di preparare le pietanze in tale sede, ma la parte più importante della produzione sarebbe stata svolta nella sede centrale con i tocchi finali effettuati nella sede dell'evento. Il team addetto alla preparazione sarebbe stato responsabile del trasporto del cibo preparato e delle attrezzature. Petr avrebbe evidenziato l'importanza di avere una base strategica in Ungheria, sebbene fosse al momento solo un punto vendita. Avrebbe gettato le basi affinché questa sede potesse diventare in futuro un centro per la preparazione. Questa opzione non avrebbe richiesto da parte del gruppo un investimento significativo. Il suo successo sarebbe risultato dall'impiego effettivo della sede esistente, che sarebbe aumentata sei volte grazie all'incremento degli ordini. L'impiego della stessa sede avrebbe garantito qualità e standard alti grazie alla presenza dello stesso team di preparazione (in possesso di un consolidato know-how). La controindicazione di questa opzione era il tempo di trasporto dei cibi. Il trasporto avrebbe aumentato significativamente il costo finale del servizio e avrebbe richiesto ulteriori procedure per la gestione della qualità. Il limite esistente per il trasporto di cibo è di 7 ore per coprire la distanza dalla sede della preparazione, il che limita la potenziale area di mercato. Oggi lo Zátíší Catering Group è in grado di garantire la qualità del cibo per 24 ore dalla preparazione.

Con la seconda opzione si proponeva la creazione di nuovi punti vendita a Bucarest o a Varsavia. Questa idea si basava sulla tendenza corrente di rapida crescita dei mercati di Bulgaria, Romania e Polonia. A questi mercati non si poteva puntare da Praga a causa della distanza tra questi paesi. Unitamente alla creazione dei punti vendita in una di queste sedi, si sarebbe dovuto aprire un centro per l'intera fase di preparazione a Budapest al fine di rifornire le nuove sedi in Romania e Bulgaria. Questa opzione avrebbe richiesto degli investimenti in nuove tecnologie e materiali, e

nuovi addetti gestionali e operativi. Questa opzione avrebbe anche cambiato la struttura organizzativa e le prassi gestionali, e le barriere interculturali sarebbero potute diventare un problema. Nonostante tali ostacoli, questa opzione avrebbe garantito gli alti standard qualitativi dell'azienda e le avrebbe consentito di essere più vicina a nuovi potenziali clienti in questi mercati in crescita. Queste due filiali avrebbero rappresentato un punto di partenza per una possibile espansione futura e una possibile crescita in paesi come alcuni tra i più recenti paesi membri quali la Croazia o la Serbia. Il costo del lavoro è ancora basso in questi paesi. Lo Zátíší Catering Group potrebbe iniziare assicurandosi i servizi di catering per i clienti della Repubblica Ceca acquisendo anche nuovi clienti locali e creandosi una propria rete di clienti. Questi nuovi clienti potrebbero usufruire della struttura vasta e in crescita dell'azienda, che garantisce la fornitura di servizi in tutta l'Europa centrale e orientale. Petr riteneva che l'azienda avrebbe avuto bisogno di un prestito bancario a lungo termine per realizzare questa opzione.

La terza opzione prevede la stipula di partenariati con fornitori di catering locali. In ogni nazione lo Zátíší Catering sceglierebbe un fornitore locale che condivide la filosofia e gli standard qualitativi dell'azienda. Si istituirebbe poi un partenariato strategico con ciascuna azienda. L'azienda locale dovrebbe garantire la fornitura dei servizi di catering per la propria zona, ma se il partner locale dovesse ricevere una richiesta di catering nella Repubblica Ceca o in Ungheria, questo servizio dovrebbe essere fornito dallo Zátíší Catering. In entrambi i casi il secondo attore riceverebbe una percentuale concordata delle entrate. Questa opzione non richiederebbe alcun investimento significativo, e potrebbe essere realizzata in un arco di tempo relativamente breve. La sfida principale sarebbe la scelta del partner adatto in ogni nazione ed il mantenimento dell'immagine del marchio all'estero. Alcune riflessioni base dello Zátíší Catering si dovrebbero focalizzare sulla capacità dei partner locali di garantire il servizio ai clienti e la qualità.

L'opzione finale che Petr avrebbe proposto quel pomeriggio era l'idea che lo Zátíší Catering fornisca il servizio con i propri 'know-how' e project team, ma le pietanze sarebbero state preparate localmente in cooperazione con il fornitore locale di catering con lo stesso alto livello di qualità. Se necessario, il team dello Zátíší avrebbe potuto preparare le pietanze nei diversi paesi in cooperazione con il partner locale; questo garantirebbe l'alto livello di qualità che lo Zátíší Catering ritiene che debba essere mantenuto come vantaggio competitivo nel settore e che assicurerebbe la reputazione della qualità e dell'alto livello del servizio fornito dallo Zátíší

Catering. L'unico ostacolo potrebbe essere la qualità del cibo e per minimizzare questo rischio dovrebbero essere scelti solo partner che soddisfino gli alti standard di qualità dello Zátíší Catering. In questo tipo di modello di cooperazione lo Zátíší acquisterebbe servizi dal partner estero per prezzi più bassi e collaborerebbe alla preparazione delle pietanze. Questa opzione potrebbe essere adottata in un periodo di tempo relativamente breve.

## **Conclusioni**

Il ruolo di Petr Štefan come managing director era di presentare al senior management team alcune opzioni volte alla crescita dello Zátíší Catering Group in questo periodo di crisi finanziaria. L'azienda aveva un piccolo fondo di riserva, ma i margini erano sempre troppo stretti. Col senno di poi Petr riconobbe che aveva speso così tanto tempo a prendersi cura delle relazioni d'affari esistenti con i clienti che gli era rimasto ben poco tempo per trovare dei nuovi potenziali clienti – l'azienda si basava troppo su indicazioni di buon senso piuttosto che su dati ricavati attraverso campagne di marketing strutturate. Questa era l'opportunità di cambiare il modo di fare affari. Aveva lavorato molto duramente per soddisfare i clienti esistenti e per costruire l'azienda. Le grandi corporazioni erano state fedeli al gruppo nel corso degli anni e credeva che questo rappresentasse una base sicura a partire dalla quale espandersi in nuovi mercati con lo stesso tipo di clienti. Come aprì l'involucro del suo tramezzino il suo computer segnalò l'arrivo di una nuova e-mail. Si trattava del cliente dell'evento del giorno precedente che ringraziava lo Zátíší Catering per aver fornito un servizio di qualità e professionale. Per una qualche emblematica coincidenza il cliente chiese se sarebbe stato possibile per lo Zátíší Catering fornire un servizio di catering per la cerimonia di inaugurazione di una nuova filiale a Bucarest. *“Diamo inizio ai giochi”* pensò Petr Štefan. Petr si aggiustò la cravatta e si diresse al management meeting che sarebbe certamente stato determinante per il futuro dello Zátíší Catering Group.