

Consumi extradomestici e nuove forme di intertype competition

Maria Grazia Cardinali¹

1. Introduzione

La fase di profondo dinamismo economico che caratterizza indistintamente tutti i settori ha definitivamente messo in crisi i precedenti paradigmi teorici ed ha richiesto agli economici d'impresa la formulazione di nuove impostazioni concettuali e nuovi modelli per interpretare le più ampie dimensioni della competizione. In questi ultimi anni si sono affermate sul mercato nuove determinanti e nuove forze ambientali che coinvolgono un numero crescente di settori e che hanno come effetto inevitabile l'affermarsi di un lento ma graduale processo di "convergenza" che stimola nuove forme di *intertype competition*. La "convergenza" è stata descritta come un processo attraverso il quale settori fino ad oggi ben distinti si trovano ad operare in un unico grande "metamercato", in cui il confronto competitivo esula dai tradizionali confini settoriali, sempre più sovrapposti e confusi (Valdani 2000, Ancarani 2000). Il contesto di ipercompetizione nel quale le imprese si trovano ad operare si caratterizza per la multidimensionalità delle forme attraverso cui si manifesta e per la velocità della successione dei passaggi da uno stato di rivalità ad un altro (Valdani, 2000). Questa progressiva fusione tra settori diversi, in passato indipendenti, ridefinisce i rapporti tra i settori e l'ambiente competitivo nel quale le imprese si trovano ad operare². Secondo Fabris³, questo processo è frutto principalmente dei cambiamenti che si sono manifestati in questi ultimi anni dal lato della domanda. In un mercato ormai maturo i bisogni lasciano gradatamente il passo ai desideri e poiché lo stesso desiderio può essere soddisfatto in modi diversi, la competizione tra le imprese si estende e prescinde dagli ambiti merceologici a cui fino ad oggi è stata confinata. Si afferma così una nuova forma di competizione tra imprese che operano in settori diversi (*intertype competition*) che ha come diretta conseguenza un progressivo ampliamento dell'attività di marketing dei diversi attori di mercato che competono per allargare la domanda potenziale (Lugli, 2004).

Nel presente lavoro si intende approfondire la natura, l'intensità e le modalità di competizione in atto tra gli attori del mondo Ho.Re.Ca, i produttori di marca e la distribuzione moderna a seguito della progressiva crescita dei consumi extradomestici. Il graduale processo di convergenza in atto tra questi settori, conseguente ai nuovi modelli di consumo e ai nuovi stili di vita che si vanno affermando nei paesi europei evoluti, ha spinto gli operatori oltre i confini del proprio mercato e ciò si è tradotto in nuovi comportamenti di tipo "difensivo" e "aggressivo" finalizzati a conquistare nuovi segmenti di domanda.

L'ampliamento dei confini del marketing non riguarda solo industria di marca e distribuzione moderna, che hanno di recente intrapreso il sentiero strategico dell'arricchimento della componente di servizio abbinata al prodotto per soddisfare meglio i fabbisogni di coloro che consumano piatti pronti *out of home*, ma colpisce anche gli attori della ristorazione moderna che convergono verso nuovi settori quali l'intrattenimento, la distribuzione food etc...

A parere di chi scrive, l'area di sovrapposizione tra i tre settori tenderà a crescere in futuro. Le imprese, sia industriali che commerciali, sentono infatti l'esigenza di contrastare la maturità dei mercati grocery e perseguono efficaci politiche di ampliamento del proprio mercato attraverso azioni mirate a sottrarre clientela ad imprese che operano in settori diversi.

Partendo da tale ipotesi, il presente lavoro intende stimolare alcune riflessioni sull'opportunità dei diversi attori di mercato, oggi rivali nella conquista dei consumi extradomestici, di mettere in atto in prospettiva comportamenti collaborativi e di partnership finalizzati alla creazione e difesa del valore per il consumatore finale.

¹ Associato di Economia e gestione delle imprese, Facoltà di Economia, Università degli Studi di Parma, Via J.F. Kennedy, 6 – 43100 Parma – e-mail: maria Grazia.cardinali@unipr.it, tel. 0521/032479.

² Vicari (1991, 1995, 1998); Valdani (1995, 1997, 2000 a e b).

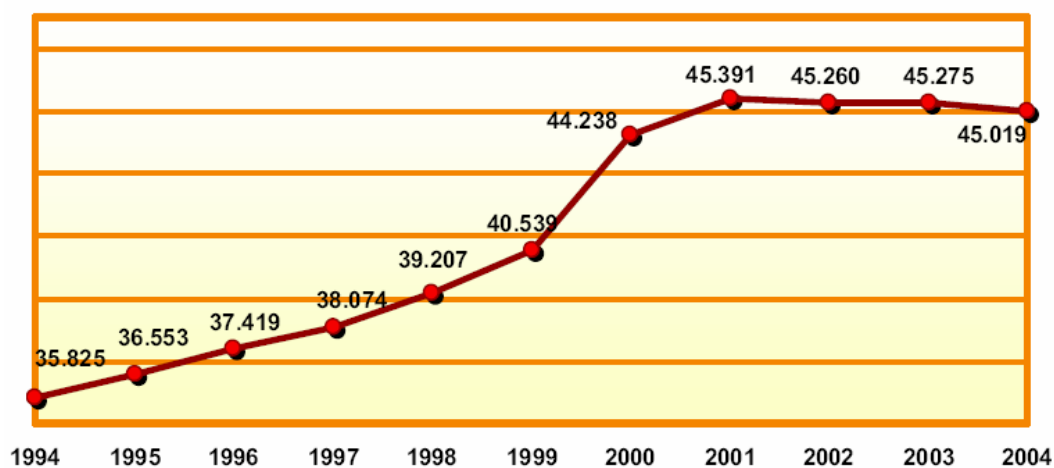
³ "Il nuovo consumatore: verso il post-moderno", 2003.

2. Le principali dinamiche evolutive dei consumi extradomestici

La dinamica dei consumi alimentari extradomestici rappresenta solo un aspetto di un fenomeno molto più complesso che ha colpito la nostra economia a partire dalla seconda metà degli anni '80: la terziarizzazione dei consumi. Quando si parla di terziarizzazione dell'economia ci si riferisce alla crescita della quota di spesa destinata agli acquisti immateriali sui consumi totali delle famiglie. Gli analisti che studiano la dinamica dei consumi e formulano previsioni sugli scenari economici ritengono che in prospettiva la quota di spesa destinata ai servizi possa prevalere nel bilancio delle famiglie europee⁴. La domanda di servizi per il tempo libero, la salute, il benessere, la persona, l'educazione, l'alimentazione segna un trend positivo in tutti i paesi europei⁵, nonostante i maggiori tassi d'inflazione registrati rispetto a quelli medi. Per certi aspetti, c'è chi li ritiene "irrinunciabili" poiché espressione di nuovi modelli culturali e sociali⁶.

Non stupisce dunque la dinamica dei consumi alimentari fuori casa registrata nel nostro Paese negli ultimi 10 anni. Come si evince dalla fig.1, la spesa in milioni di euro è passata da 35.825 nel 1994 a 45.019 nel 2004, con un tasso medio annuo di crescita della spesa delle famiglie pari al 2,3%.

**Fig. 1 La dinamica dei consumi alimentari fuori casa
(espressa in milioni di euro – valori a prezzi 1995)**



Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati Istat

L'incidenza dei consumi extradomestici sul totale dei consumi alimentari è passata da un 26,7% nel 1994 ad un 30,7 nel 2004 (Fig.2). Alcuni analisti stimano che tra vent'anni i consumi fuori casa possano avere una incidenza del 46% sulla spesa alimentare complessiva delle famiglie italiane⁷.

La straordinaria dinamica di crescita del settore ha tuttavia registrato una lieve flessione negli ultimi anni a causa del perdurare della recessione economica e del clima di sfiducia che ha colpito le famiglie italiane. Questa contrazione potrebbe far pensare ad una svolta nella crescita dei consumi extradomestici. In realtà, è necessario separare il breve dal medio e lungo periodo. Non vi è dubbio che nel lungo periodo, il "fuori casa" possa crescere ulteriormente a danno dei consumi alimentari domestici. Si tratta di un fenomeno che inizia ad affermarsi nei paesi europei evoluti già a partire dalla seconda metà degli anni '80 e trova la sua massima espressione negli anni '90. I consumi extradomestici non riflettono infatti solo una domanda "di piacere" ma sono anche espressione di una domanda "di necessità".

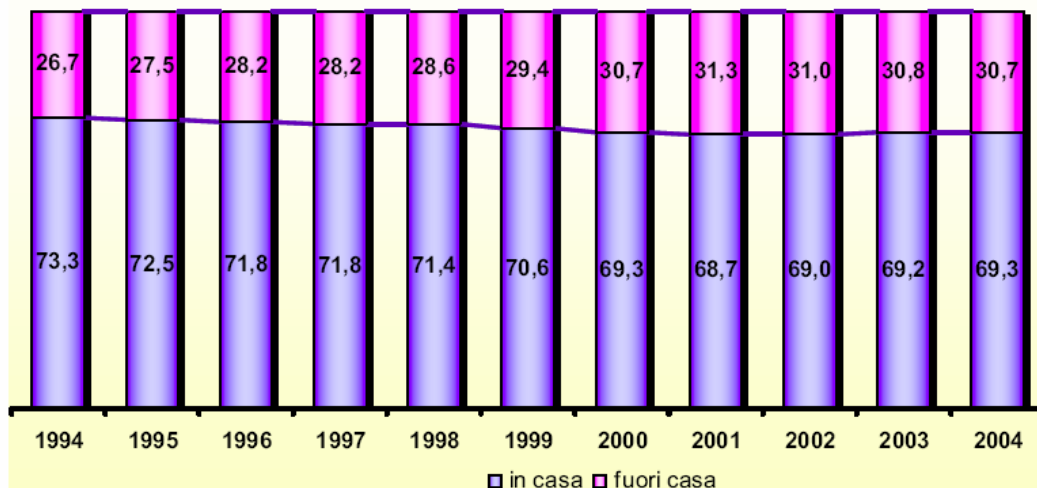
⁴ Per maggiori approfondimenti si rimanda a Ravazzoni R. (a cura di), "Il rilancio dei consumi in Italia", Egea, 2004.

⁵ Fonte: Prometeia, *Consumption in Europe*, 2004.

⁶ Bella M., "L'economia e i consumi delle famiglie: storia recente e prospettive" in Ravazzoni R. (a cura di), "Il rilancio dei consumi in Italia", Egea, 2004.

⁷ Fonte: Indagine Centro Studi Fipe – Confcommercio, 2004.

Fig. 2 Evoluzione dei consumi extradomestici sul totale dei consumi alimentari



Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati Istat

Nel breve periodo, il trend di sviluppo registrato dai consumi fuori casa (2004 rispetto al 2003), seppure rallentato rispetto agli anni precedenti, è stato comunque positivo e si stima una dinamica altrettanto favorevole a fine 2007 con un incremento in tre anni del 15,8% rispetto alla crescita del 4,1% prevista per i consumi alimentari domestici (Fig.3).

Fig. 3 La dinamica dei consumi alimentari delle famiglie italiane

CONSUMI DELLE FAMIGLIE IN MLD. DI EURO	% 03-04	% 04-07
alimentari (consumi domestici)	+ 3,00%	+ 3,30%
bevande (consumi domestici)	+ 3,47%	+ 8,70%
ristoranti, pizzerie (pubblici esercizi)	+ 4,70%	+ 16,90%
consumazioni al bar	+ 8,60%	+ 15,80%
mense	+ 18,20%	+ 10,00%
Totale consumi alimentari domestici	+ 3,10%	+ 4,10%
Totale consumi alimentari fuori casa	+ 7,40%	+ 15,80%

Fonte: AC Nielsen, 2004

Sempre secondo questa ricerca, il 35% degli italiani consumerebbe almeno un pasto fuori casa (Fig. 4). L'analisi dei consumi *away from home* per occasioni di consumo conferma il trend in atto. In particolare, il pranzo e la merenda rivestono attualmente un ruolo importante e sono destinati a crescere in futuro a causa della loro natura (si tratta infatti, nella maggior parte dei casi, di consumi di necessità).

Fig. 4 I consumi fuori casa per occasioni di consumo

		INDIVIDUI .000	%
ITALIA		50.117	100
Almeno un pasto fuoricasa		17.709	35
Almeno un pasto in casa		49.740	99
Colazione	fuoricasa	4.193	8
	in casa	40.117	80
Pranzo	fuoricasa	11.424	23
	in casa	37.852	76
Cena	fuoricasa	2.007	4
	in casa	47.692	95
Merenda	fuoricasa	6.056	12
	in casa	17.113	34

Fonte: AC Nielsen, 2004

La dinamica di sviluppo dei pasti fuori casa sarà influenzata in prospettiva anche da un nuovo fenomeno: l'emergere di nuove occasioni di consumo. Si pensi al momento dell'aperitivo, degli snack, delle alternative light etc... che potrebbero in parte sostituirsi, come già sta avvenendo nelle moderne aree metropolitane, ai pasti principali (pranzo e cena). La destrutturazione dei pasti e l'emergere di nuove occasioni di consumo andranno ad intensificare ulteriormente la competizione tra i diversi canali ristorativi, sempre più sostituibili nella soddisfazione dei bisogni extradomestici.

Questi dati sono sufficienti a comprendere l'interesse di industria e distribuzione al mondo del fuori casa, destinato a crescere in prospettiva a danno dei consumi alimentari domestici. Non stupisce dunque la crescente convergenza in atto tra settori diversi e un tempo lontani: industria di marca, retailer e operatori della ristorazione sono attualmente impegnati nella conquista dei consumi extradomestici e la sovrapposizione tra questi attori di mercato è destinata ad aumentare nei prossimi anni.

3. Il nuovo consumatore

I consumi alimentari extradomestici sono espressione di una nuova cultura di consumo e di nuovi stili di vita che si vanno affermando nei paesi europei più avanzati. Il fenomeno del "fuori casa" è ancora più dirompente se analizzato nella prospettiva di questa nuova *cultura del consumo* destinata a cambiare radicalmente "le regole del gioco" dei diversi attori in concorrenza per conquistare questo nuovo mercato. L'aumento dei consumi extradomestici si accompagna a una nuova gerarchia dei bisogni, nuovi valori, nuovi stili di vita. L'importanza del fenomeno non è solo correlata alla sua intensità, ovvero alla dinamica dei consumi extradomestici sul totale dei consumi alimentari, ma è riconducibile a questa nuova cultura del consumo che amplia i confini del marketing delle aziende industriali, commerciali e ristorative. Il fenomeno del "fuori casa" deve essere letto anche in una diversa prospettiva: non solo aumentano i consumi nei bar e nei ristoranti (canali tradizionali) ma si moltiplicano i luoghi di consumo (ufficio, musei, luoghi di transito, centri di benessere). Inoltre, la dinamica positiva dei consumi extradomestici cambia il modo di concepire l'uso dei formati di somministrazione. I canali ristorativi diven-

tano sempre di più luoghi di aggregazione, socializzazione, intrattenimento e relazione. Di seguito sono illustrati i principali fenomeni che condizioneranno in futuro le azioni di marketing dei diversi attori del mercato.

3.1 Cultura del postmaterialismo

Una recente ricerca promossa dall'Eurisko⁸ rileva come, in una società in cui i bisogni materiali sono ormai interamente soddisfatti, tenda a rafforzarsi una nuova impronta culturale, cosiddetta postmaterialistica, che abbina al bisogno di soddisfare esigenze materiali quello di soddisfare bisogni più immateriali. Questo orientamento culturale inizia in realtà a manifestarsi già a partire dalla fine degli anni '60⁹, seppure venga in quegli anni maggiormente inteso come mero riconoscimento della libera espressione di sé, dell'autorealizzazione individuale, nonché come ricerca di una maggiore partecipazione sociale. Negli anni '90 questa tendenza mostra segni di rallentamento, mentre solo a partire dalla fine degli anni '90 si riaffermano nuovi valori immateriali che non si contrappongono ma tendono a conciliarsi con i valori materiali ricercati dal consumatore. La crescente consapevolezza per le problematiche relative alla tutela dell'ambiente, l'attenzione riposta nei confronti delle problematiche sociali ed economiche dei Paesi terzi (si pensi alla recente comparsa dei prodotti del commercio equo e solidale), la riscoperta dei valori di spiritualità e di recupero di un benessere interiore (filosofia new age) non sono altro che l'espressione di nuovi sistemi di valori che convivono con il bisogno di soddisfare bisogni più pratici e materiali.

3.2 Cultura dei consumi style symbol

In questi ultimi decenni si è assistito al progressivo passaggio da consumi di tipo status symbol – dominanti negli anni '80 – e caratterizzati dal bisogno di ostentare il valore economico del bene posseduto, a consumi cosiddetti style symbol, in grado di comunicare i valori culturali, l'identità e lo stile di vita di ciascun individuo. Questa tendenza, che in un primo momento ha interessato il mondo dei prodotti, ha successivamente coinvolto il mondo dei servizi arricchendo, di conseguenza, i vettori di generazione dell'innovazione commerciale. Sono davvero numerosi i nuovi valori emergenti che si traducono in precise scelte di consumo e di acquisto.

In particolare, stiamo assistendo in questi ultimi anni all'affermazione delle seguenti tendenze:

- crescente sensibilità manifestata nei confronti dei prodotti alimentari tipici¹⁰;
- ricerca di prodotti etnici, un tempo espressione di culture dei Paesi di provenienza, oggi sempre più istituzionalizzati nei nostri modelli di consumo¹¹ (si pensi al sushi giapponese, al cous cous marocchino, al kebab turco etc.....) e parte integrante della nostra cultura alimentare¹²;
- crescente sensibilità nei confronti della tutela dell'ambiente;
- sensibilità emergente nei confronti dei prodotti del commercio equo e solidale¹³;
- progressiva affermazione di una cultura dei prodotti naturali e salutistici (a lotta integrata, biologici, dietetici etc...)¹⁴;

⁸ Indagine "European Values Survey", Eurisko, 1999.

⁹ La cultura del postmaterialismo inizia ad affermarsi intorno alla fine degli anni '60 ad opera di quelle generazioni che hanno potuto beneficiare di un clima di relativo benessere creato dalle generazioni precedenti. Negli anni '70 si affermano così nuovi valori qualitativi (si pensi al valore della tutela dell'ambiente, della pace, etc...) e la cultura del postmaterialismo tende a coincidere in quegli anni con il bisogno di autorealizzarsi, nonché con il desiderio di una maggiore partecipazione sociale.

¹⁰ Secondo alcune stime, i prodotti agroalimentari tipici hanno registrato trend positivi negli ultimi anni con tassi di crescita che vanno da +14,5% nella categoria dei vini, al +23% nelle mozzarelle di bufala, al +33,5% del pane carasau. Seppure i trend siano differenziati, si conferma il forte dinamismo di queste produzioni.

¹¹ Fabris, op.cit.

¹² Secondo una recente ricerca Cermes nel 2002 le specialità etniche hanno registrato nel 2002 un +19,1% rispetto all'anno precedente (Fonte: Rapporto Cermes, opera non pubblicata, 2003).

¹³ Una recente ricerca sui nuovi modelli di consumo e di acquisto ha confermato il crescente interesse da parte dei consumatori nei confronti dei prodotti del commercio equo e solidale. Oltre il 90% degli intervistati dichiara che è giusto sensibilizzare l'opinione pubblica su questi temi e quasi l'88% ritiene che siano iniziative positive da promuovere (Fonte: Indagine Cermes, 2003).

- riscoperta di nuovi valori spirituali in contrapposizione ai valori materiali che hanno caratterizzato il decennio precedente (recupero della filosofia new age, ricerca di spiritualità etc...);
- attenzione crescente nei confronti della salute e del benessere (fisico ed interiore).

Non si tratta naturalmente di stili di vita alternativi, bensì di sistemi e mondi valoriali che possono convivere nello stesso individuo, anche se talvolta possono sembrare in contraddizione tra loro. Così, ad esempio, lo stesso individuo che consuma prodotti che sono espressione della cultura locale del proprio Paese può essere contemporaneamente attratto dai prodotti etnici nonché dai prodotti del commercio equo e solidale. Allo stesso modo, chi acquista prodotti naturali e salutistici può essere attratto dai piatti pronti, espressione principalmente di modernità e praticità. Si tratta di tendenze che esercitano un forte impatto non solo sul marketing industriale ma anche su quello ristorativo e distributivo.

3.3 *Emozioni e comportamento di consumo e di acquisto*

Sono ormai numerosi gli studi volti a dimostrare la crescente interferenza delle emozioni nel comportamento di consumo e di acquisto del consumatore¹⁵. In letteratura gli studiosi si sono inizialmente concentrati sul legame tra comportamento di consumo ed emozioni e, solo recentemente, sono comparsi nuovi filoni di ricerca volti ad analizzare ed interpretare la dimensione emozionale ed esperienziale dell'atto di acquisto. In un contesto in cui i beni e i servizi devono essere in grado di suscitare emozioni nel consumatore, cambia naturalmente il valore generato dalle marche e dalle insegne. Il valore della marca e, allo stesso modo, il valore dell'insegna non possono essere infatti unicamente ricondotti alla capacità di svolgere una funzione di identificazione, di orientamento e di garanzia ma deve estendersi a nuove funzioni, di natura più intangibile, maggiormente in grado di influenzare la sfera emozionale¹⁶. Nell'ultima fase del ciclo di vita, le marche e le insegne (sia appartenenti al mondo della ristorazione che al mondo distributivo) devono dar vita a vere e proprie esperienze (Pine & Gilmore 1999, Schmitt 1999). In questo contesto, l'innovazione dei formati di vendita e di somministrazione assume contenuti sempre più intangibili e difficilmente misurabili e prende corpo agendo su attributi soft quali l'ambientazione, il visual merchandising, l'atmosfera dell'ambiente.

3.4 *I nuovi luoghi di consumo*

Il fenomeno del "fuori casa" deve essere letto anche nella prospettiva dell'affermazione di nuova *cultura del consumo* che si contrappone ad abitudini alimentari tradizionali e consolidate ormai da decenni. Non solo è aumentata l'incidenza dei consumi extradomestici sul totale dei consumi alimentari, ma si sono moltiplicati i luoghi di consumo dei prodotti. Parlare di consumi fuori casa significa parlare sempre di più di un mondo complesso e dai confini sempre meno definiti. Si consumano piatti pronti fuori casa al ristorante, nei bar, nei musei, nelle palestre, negli uffici, *on the road* e questo fenomeno è destinato a consolidarsi nei prossimi anni. Naturalmente, la destrutturazione dei pasti ha come effetto immediato il progressivo ampliamento dell'attività di marketing dei diversi attori di mercato. Nel nuovo contesto, industria di marca, distribuzione moderna e aziende ristorative convergono per conquistare una domanda potenziale che mostra un crescente interesse nei confronti di questi nuovi luoghi di consumo.

¹⁴ I prodotti salutistici hanno segnato un trend positivo con tassi di incremento che vanno da un +17,7% nella categoria degli infusi d'erbe ad un +36,5% nella categoria degli yogurt. Si tratta di un settore con elevate prospettive di crescita, coerentemente con i nuovi valori di consumo espressi da un segmento consistente di consumatori.

¹⁵ Hirschman E.C., Holbrook M.B., "Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions", *Journal of Marketing*, 46, 1982; Westbrook R.A., Oliver R.L., "The dimensionality of Consumption Emotion Patterns and Consumer Satisfaction", *Journal of Consumer Research*, 18, Giugno, 1991; Richins, L.M., "Measuring Emotions in the Consumption Experience", *Journal of Consumer Research*, vol.XXIV, Settembre, 1997.

¹⁶ Secondo Fabris, l'acceso dibattito che in passato si è scatenato in pubblicità, ovvero privilegiare l'aspetto razionale o quello emotivo, oggi si estende, negli stessi termini, anche all'identità di marca. In questo senso, si ritiene che concetti quali garanzia, immagine, positioning, identificazione, etc...non siano più sufficienti a garantire il successo di un brand. Le marche, per poter aver successo, devono saper suscitare nel consumatore vere e proprie emozioni. Ferrero ha recentemente inserito all'interno del proprio organigramma la figura dell'"Emotion Manager".

4 Consumi extradomestici e strategie competitive delle imprese della ristorazione

Le imprese che operano nel settore della ristorazione, in risposta all'aumento dei consumi extradomestici¹⁷, hanno investito in questi ultimi anni crescenti risorse nel marketing ristorativo e, soprattutto nei paesi europei commercialmente evoluti, hanno implementato efficaci politiche di marca insegna. In Europa, esattamente come è avvenuto nel settore distributivo grocery trent'anni orsono, è ormai possibile parlare di "modernizzazione" anche del settore Ho.Re.Ca. L'inesorabile processo di modernizzazione del settore della ristorazione porta con sé due importanti riflessi. Da un lato, si assiste ad una graduale concentrazione e internazionalizzazione degli operatori del settore. Secondo una recente indagine, i primi 10 player della ristorazione moderna in Europa detengono una quota complessiva del mercato pari al 12%¹⁸. Dall'altro lato, si assiste ad una graduale affermazione dei canali ristorativi moderni che si contrappongono ai canali tradizionali. In tutti i paesi è cambiata la struttura dell'offerta e nei principali mercati europei la spinta all'innovazione da parte dei *big player* ha prodotto una crescente articolazione e segmentazione dei canali ristorativi nei diversi formati di somministrazione.

Se spostiamo la nostra attenzione sul nostro Paese è facile scoprire come, a fronte di un deciso aumento dei consumi extradomestici, il settore Ho.Re.Ca continui ad accusare un ritardo strutturale e organizzativo. La quota di mercato detenuta dalle catene della ristorazione moderna è infatti pari al 3,8% del valore complessivo del mercato, con un ritardo strutturale pari a circa 20 anni rispetto al mercato statunitense (Fig.5). Euromonitor, in una recente ricerca sull'analisi comparata del settore foodservice in Europa, ha definito il mercato italiano "largely isolated from international trends". Il nostro Paese sembra essere tuttora legato alle proprie tradizioni culinarie ed enogastronomiche e ciò spiega il peso che tuttora rivestono gli operatori locali indipendenti rispetto alle catene della moderna ristorazione.

Nonostante il mercato si presenti tuttora frammentato e dominato da operatori di ridotte dimensioni, emergono almeno tre tendenze. La prima concerne le recenti strategie di sviluppo implementate dagli operatori locali che fanno maggiormente ricorso alla formula del franchising rispetto al passato, ciò che contribuirà al processo di modernizzazione strutturale del settore ristorativo. Una seconda tendenza riguarda il tentativo di trasformare le insegne in vere e proprie marche¹⁹. Sono ormai diversi i protagonisti della ristorazione moderna che hanno sviluppato di recente una politica di marca, ciò che si è tradotto in una spinta ad innovare, con una maggiore frequenza rispetto al passato, i propri formati di somministrazione. L'innovazione generata dai big player stimolerà a sua volta il processo innovativo dei format più tradizionali e questo consentirà il graduale processo di trasformazione dell'offerta ristorativa del nostro paese.

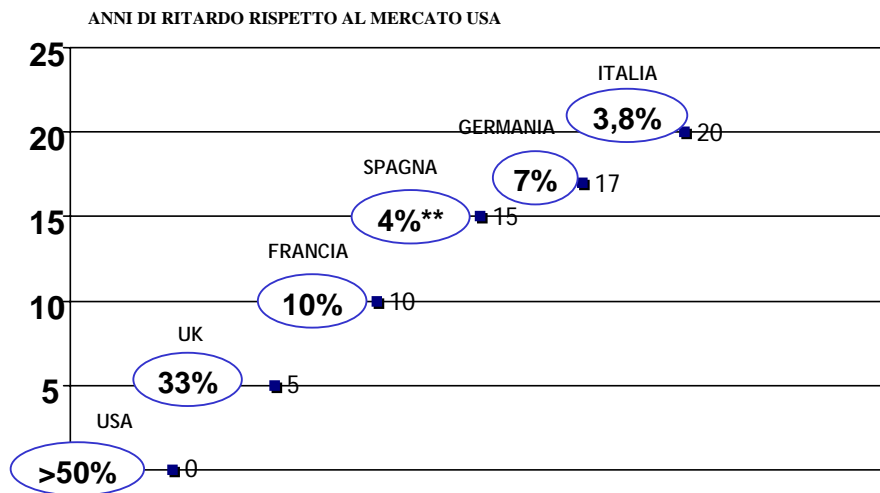
L'ultima tendenza è riconducibile alla progressiva estensione del contesto competitivo delle catene della moderna ristorazione. Innanzitutto, in questi ultimi anni numerosi attori della ristorazione collettiva hanno sviluppato nuovi format di ristorazione commerciale. Le imprese della ristorazione collettiva hanno operato fino ad oggi prevalentemente nel mondo del "pubblico" (ospedali, scuole, carceri, etc...) e conseguentemente le strategie competitive implementate, così come le logiche operative e di business, sembrano essere molto diverse rispetto a quelle della ristorazione commerciale. Si tratta di attori che presentano una diversa origine e che hanno sviluppato, almeno fino ad oggi, competenze distintive in ambiti settoriali diversi (Fig. 6). Un secondo fenomeno emergente concerne l'acquisizione da parte di alcuni attori della distribuzione moderna di importanti catene della ristorazione commerciale. Alcune multinazionali distributive hanno recentemente diversificato la propria attività attraverso l'acquisizione di catene della ristorazione moderna (Fig. 7). In molti casi, questi format ristorativi vengono localizzati nell'ambito di centri commerciali dove l'insegna è presente con il formato ipermercato e operano secondo la logica della "complementarietà" nella soddisfazione dei bisogni (acquisto di prodotti e consumi "out of home").

¹⁷ Secondo McKinsey, i consumi alimentari extradomestici complessivi in Europa nel 2002 sono stati pari a circa 300 miliardi di Euro.

¹⁸ Fonte: Horizons, 2003.

¹⁹ Si pensi al riguardo all'azienda Autogrill con le sue diverse insegne (Spizzico per la pizzeria da asporto, Ciao per il ristorante e ACafé per il bar), all'insegna Brek del gruppo Pam, all'insegna Rita di Cir Food. Si tratta ormai di vere e proprie marche in grado di svolgere importanti funzioni di identificazione, orientamento, informazione e garanzia.

Fig. 5 La concentrazione dei principali mercati europei rispetto agli USA



Fonte: Foodservice Intelligence

Fig. 6 Alcuni esempi di attori della ristorazione collettiva che hanno diversificato nella ristorazione commerciale

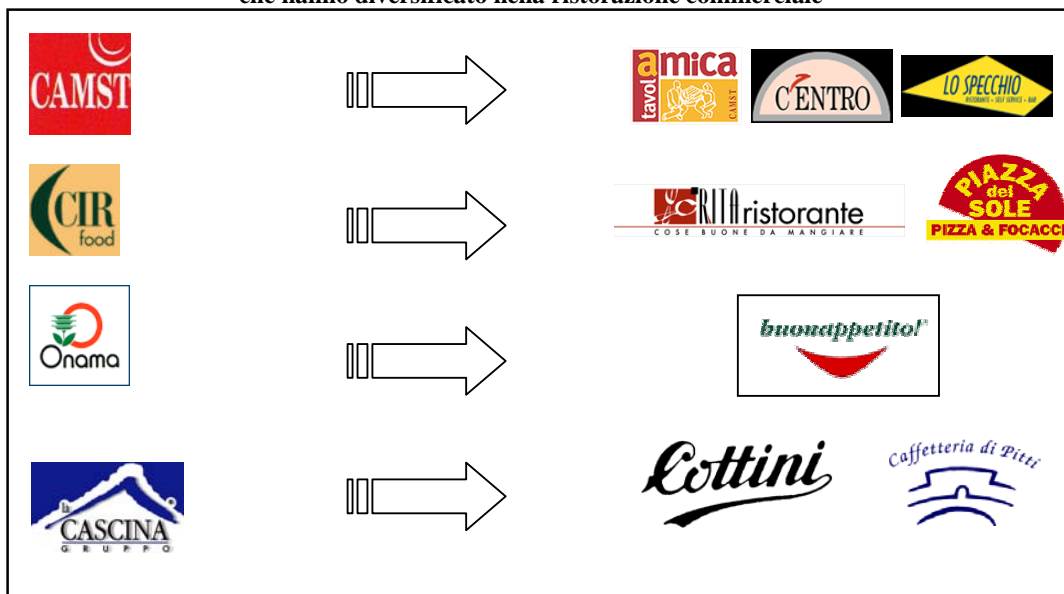
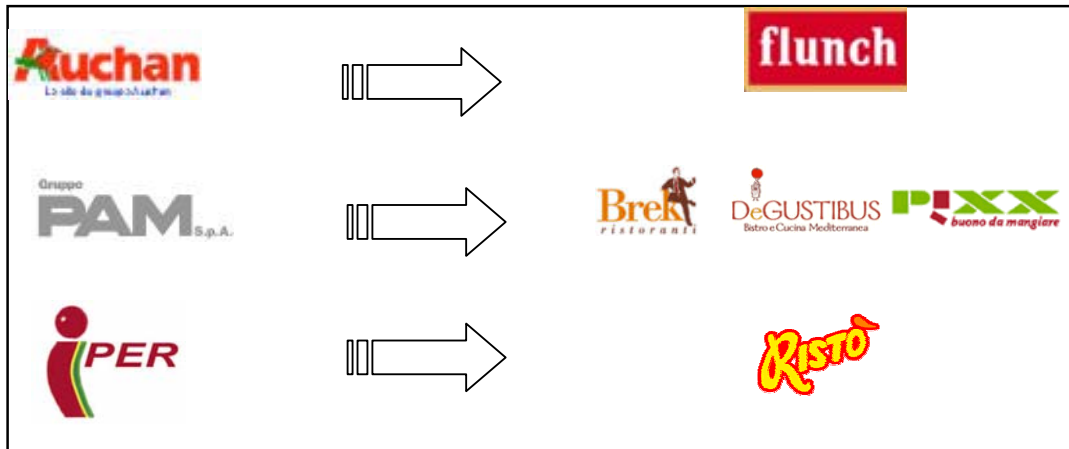


Fig. 7 Alcuni esempi di attori della distribuzione moderna che hanno diversificato nella ristorazione commerciale



Queste tendenze in atto non fanno altro che confermare l'estensione del contesto competitivo in cui le imprese della ristorazione moderna si trovano ad operare.

I recenti cambiamenti in atto nel settore rendono opportuna una classificazione degli attori protagonisti in:

- grandi catene multinazionali (Autogrill, Mc Donald's, etc...);
- catene specializzate in particolari formati di somministrazione (Pastarito & Pizzarito, Sebeto, etc...);
- catene specializzate nella ristorazione mobile: autostrade, ferrovie, aeroporti (Cremonini, Ristop, Fini Fast, etc...);
- catene della ristorazione controllate dalle insegne della distribuzione moderna (Flunch, Ristò etc...);
- catene della ristorazione collettiva che hanno diversificato nella ristorazione commerciale (Camst, Cir, Onama, etc...);
- piccole catene presenti in ambito locale attraverso la formula del franchising (es. Lino,s Coffee).

Ciò che accomuna questi diversi gruppi è il tentativo di sviluppare efficaci politiche di marketing ristorativo. Ciò porterà in prospettiva, esattamente come è avvenuto nei principali paesi europei commercialmente evoluti, a trasformare le insegne ristorative in brand aziendali forti e riconoscibili dal consumatore finale.

L'assunzione di un orientamento di marketing rende di grande attualità il tema della segmentazione dell'offerta ristorativa. Il dibattito che si è scatenato in questi ultimi tempi sulle diverse modalità di segmentazione del mercato della ristorazione in canali e formati ha origine dal processo di trasformazione che ha coinvolto la struttura dell'offerta. Nei principali mercati europei il canale moderno si afferma lentamente a danno di quello tradizionale e la progressiva differenziazione della domanda di servizi ristorativi genera un contesto di crescente articolazione dell'offerta commerciale.

Naturalmente, la segmentazione del mercato della ristorazione nei diversi canali e formati di somministrazione è di fondamentale importanza sia per le imprese industriali²⁰ e grossiste (indipendenti e controllate dall'industria di marca) che devono adattare le politiche di trade marketing alle esigenze dei diversi canali, sia per il marketing delle aziende della ristorazione moderna.

Tuttavia, la segmentazione del mercato ristorativo è tutt'altro che semplice. L'arbitrarietà e la soggettività di analisi colpiscono innanzitutto la segmentazione in canali e, a maggior ragione, la successiva segmentazione dei canali nei diversi formati di somministrazione. I criteri e le variabili della segmentazione del mercato sono infatti assai numerosi e rispondono, di volta in volta, a diversi obiettivi. E' possibile così affermare che, esattamente come avviene nel settore distributivo, la segmentazione dei canali

²⁰ In particolare, ci si riferisce ai produttori di marca che hanno recentemente sviluppato una divisione Food Service.

nei diversi formati di somministrazione ha valenze competitive sia per le aziende industriali che ristorative, è altamente instabile nello spazio e nel tempo, ciascuna azienda utilizza propri parametri di segmentazione²¹.

L'offerta ristorativa può essere segmentata in funzione di numerosi parametri. La segmentazione può infatti essere basata:

- sulle caratteristiche dell'assortimento;
- sul grado di specializzazione dell'offerta;
- sul livello di servizio offerto;
- sulla localizzazione;
- sulle funzioni primarie che soddisfa (mangiare, bere, ballare, ospitalità, divertimento, tempo libero);
- sui bisogni dei consumatori (status, accrescimento culturale, indipendenza, socializzazione, gratificazione, discernimento, aggregazione etc...).

Nella Fig. 8 si propone un criterio di segmentazione che consente di articolare i canali in funzione delle caratteristiche dell'offerta.

Fig. 8 Un esempio di segmentazione dei canali di somministrazione basata sulle caratteristiche dell'offerta

BAR	SUPERHORECA	RISTORAZIONE TRADIZIONALE	RISTORAZIONE MODERNA	TEMPO LIBERO
Bar Tradizionale	Discoteca	Ristoranti di fascia media	Fast food	Hotel
Bar Multifunzionale	Birreria	Ristoranti di fascia alta	Quick casual*	Centri sportivi
Bar Trendy	Pub	Pizzerie	Autostradale	Villaggi turistici

* *I quick casual sono formule intermedie tra la ristorazione veloce e la ristorazione classica. Si tratta di format che intendono coniugare i vantaggi della ristorazione veloce (principalmente velocità del servizio e prezzo) con i vantaggi della ristorazione classica che si identifica nei valori di salute e benessere, tipicità, rifiuto della standardizzazione.*

Partendo da tale segmentazione è possibile costruire un ciclo di vita dei formati di somministrazione, nell'ambito del quale gli stessi vengono posizionati in funzione del tasso di sviluppo della quota di mercato (Fig. 9). Il ciclo di vita dei formati di somministrazione rappresenta uno strumento di importanza strategica poiché la manovra delle leve del retail – mix e l'offerta dei servizi cambiano in funzione del posizionamento del formato nelle diverse fasi. Inoltre, le aziende industriali e grossiste devono costantemente monitorare l'equilibrio del proprio portafoglio canali e formati in termini di potenzialità di crescita.

E' facile tuttavia incorrere in errori di previsione delle dinamiche di crescita dei formati ristorativi. La forma classica del ciclo di vita qui rappresentata potrebbe assumere infatti forme diverse nel mercato della ristorazione ed essere assimilabile al ciclo di vita della moda oppure a quello di uno stile (Fig. 10). Il successo dei formati ristorativi è talvolta imprevedibile, spesso condizionato da fattori emotivi, irrazionali o semplicemente determinato da entusiasmi passeggeri. Quando la dimensione emozionale dell'atto di acquisto si mescola con quella funzionale intervengono alcuni fattori di complessità che impediscono qualsiasi sforzo di previsione delle dinamiche di sviluppo dei canali e formati.

²¹ Per capire meglio la complessità della segmentazione dell'offerta commerciale, si rimanda a Lugli G. – Pellegrini L., "Marketing distributivo. La creazione di valore nella distribuzione despecializzata", Seconda edizione, Utet, 2005.

Fig. 9 Il ciclo di vita dei formati di somministrazione

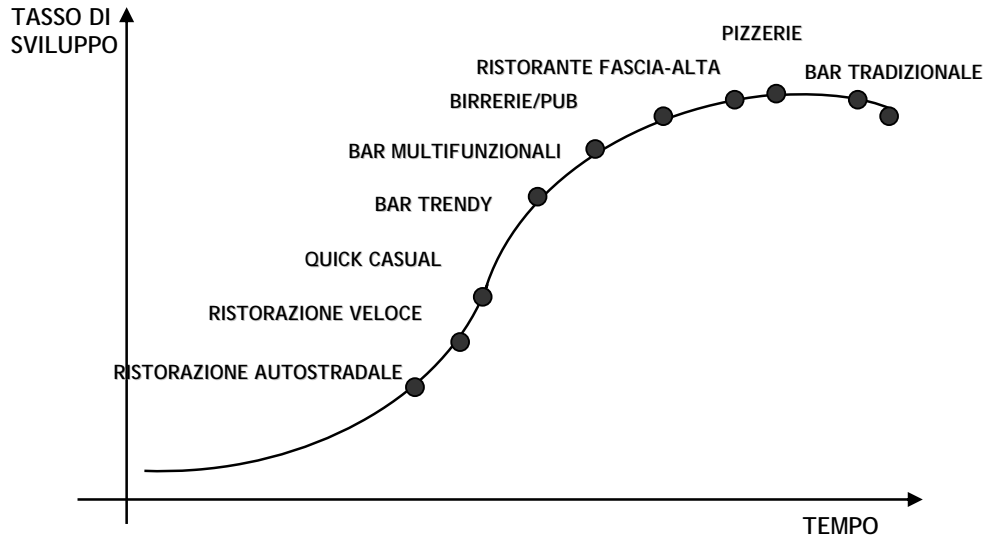
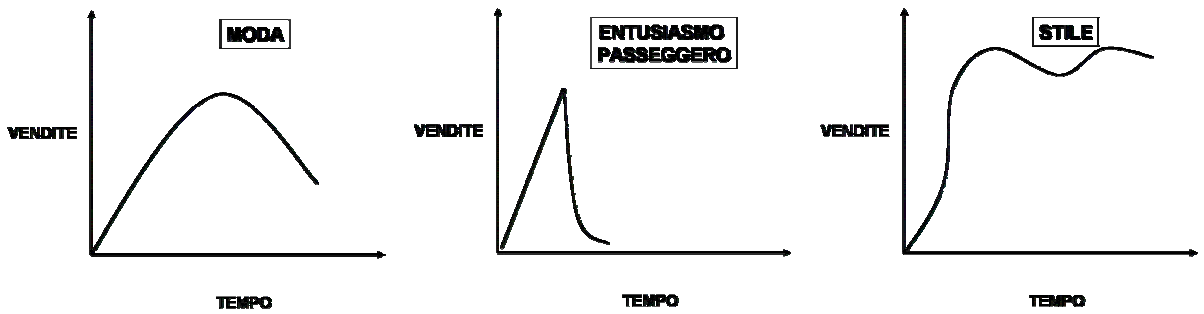


Fig. 10 Alcuni esempi di cicli di vita dei formati di somministrazione atipici



L'analisi del mercato ristorativo presenta dunque elementi di straordinaria complessità per almeno due ragioni. Innanzitutto, esistono diversi criteri di segmentazione del mercato e non si avverte alcun bisogno di condividere a livello nazionale tale informazione. Le fonti ufficiali che producono statistiche sulla struttura e dinamica dell'offerta commerciale ristorativa (Istat, Fipe, Ac Nielsen etc...) forniscono informazioni sulle quote di mercato talvolta contraddittorie poiché diversi sono i criteri di segmentazione adottati. Inoltre, è difficile stimare le dinamiche di crescita dei diversi formati, essendo condizionate da fattori complessi quali la moda, lo stile, gli entusiasmi passeggeri.

Le difficoltà di lettura del mercato non impediscono tuttavia di trarre alcune conclusioni sui cambiamenti in atto. Sono almeno due i fenomeni emergenti nel mercato della ristorazione. Il primo concerne la crescente articolazione e segmentazione dei canali ristorativi nei diversi formati di somministrazione, conseguente alle strategie di innovazione messe in atto dai principali attori della ristorazione commerciale moderna. Il settore della ristorazione appare oggi più articolato che in passato e nelle diverse aree territoriali convivono diversi formati di somministrazione in grado di soddisfare esigenze di specifici

segmenti di clientela. In futuro, l'articolazione dei canali in formati riceverà ulteriori stimoli riconducibili all'affermazione di nuovi valori sociali, nuovi stili di vita, nuovi modelli di consumo.

Un secondo fenomeno che condiziona l'attuale scenario può essere ricondotto alle nuove forme di intertypecompetition. Il processo di convergenza in atto in molti settori industriali²² ha recentemente colpito anche il settore ristorativo dei paesi europei commercialmente evoluti, riconfigurandone i confini e generando un contesto di concorrenza "allargata".

Se in passato la competizione si scatenava soprattutto all'interno dei canali tra i diversi formati, oggi sembra esistere una sostituibilità crescente tra i diversi canali ristorativi. La tabella che segue evidenzia il grado di concorrenzialità percepito dagli operatori del settore tra i diversi format e concept ristorativi. Se la competizione tra i diversi locali all'interno dei formati è particolarmente sentita dagli operatori (l'intensità della competizione è rappresentata in diagonale), da alcuni anni sembra essere aumentata anche la competizione tra i canali. Ad esempio, il 40% degli operatori appartenenti al formato "bar multifunzionale" si sente in competizione con le pizzerie ed il 34% è entrato in diretta competizione con i ristoranti di fascia media. Allo stesso modo, i ristoranti di fascia alta iniziano a percepire una minaccia, seppure lieve, dai ristoranti di fascia media e dai bar trendy.

Questa nuova dimensione di *intertype competition*, conseguente all'elevata sostituibilità tra i canali e i formati nella soddisfazione dei bisogni, spinge gli operatori al di fuori dei tradizionali confini e ciò finisce per intensificare la convergenza tra i formati ristorativi.

**Tab.1 La convergenza dei formati di somministrazione
(frequenze % multiple)**

	BAR MULTIFUNZIONALI	BAR TRADIZIONALI	BAR TRENDY	RISTORANTI FASCIA ALTA	RISTORANTI FASCIA MEDIA	PIZZERIE
BAR MULTIFUNZIONALI	70	39	46	9	34	40
BAR TRADIZIONALI	39	55	34	5	13	5
BAR TRENDY	46	34	79	11	11	12
RISTORANTI FASCIA ALTA	9	5	11	91	33	7
RISTORANTI FASCIA MEDIA	34	13	11	33	84	39
PIZZERIA	40	5	39	7	39	72

Fonte: Ricerca Cermes, 2004

Le nuove forme di *intertype competition* trovano un riscontro in alcune evidenze empiriche. In questi ultimi anni, infatti, abbiamo assistito a profonde trasformazioni dei diversi canali di somministrazione. In particolare:

- i bar si sono trasformati in ristoranti veloci;
- i bar si sono trasformati in luoghi di intrattenimento;
- le pizzerie si sono trasformate in ristoranti;
- i fast food si sono trasformati in bar;
- i ristoranti tradizionali di fascia alta si sono trasformati in ristorazione veloce di fascia alta.

Le convergenze competitive in atto tra canali di somministrazione esprimono il tentativo dei diversi attori del mercato di conquistare i consumi *out of home* nei diversi momenti della giornata e nelle diverse

²² Per maggiori approfondimenti si rimanda a Valdani E., Ancarani F., Castaldo S., "Convergenza. Nuove traiettorie per la competizione", Egea, 2000.

occasioni di consumo. Se in passato i canali ristorativi si identificavano in precise occasioni di consumo ed i fabbisogni da soddisfare erano ben definiti, oggi assistiamo ad una convergenza spinta nella manovra delle leve del retailing mix che mette in discussione la tradizionale segmentazione del mercato ristorativo. In questi ultimi tempi, sempre di più, i canali tendono a soddisfare molteplici bisogni (progressivo ampliamento delle funzioni svolte dal punto vendita) e molteplici occasioni di consumo. Alcuni esempi serviranno a chiarire meglio il concetto. Il canale bar oggi converge sempre di più verso il mondo della ristorazione veloce, stimolato anche dalle recenti innovazioni di prodotto realizzate dai produttori di marca finalizzate a valorizzare il brand nei nuovi luoghi di consumo. Barilla, Scotti, Ferrero sono solo alcuni esempi di aziende industriali che hanno arricchito la componente di servizio legata al prodotto ed hanno introdotto linee di piatti pronti o da assemblare in punto vendita con l'obiettivo di valorizzare la marca industriale nel canale bar. Allo stesso modo, il canale bar si avvicina al mondo dell'intrattenimento attraverso l'arricchimento dei servizi ricreativi nei momenti serali (happy hours, organizzazione di eventi etc.).

La ristorazione moderna free flow conquista i consumatori in nuovi momenti della giornata ed introduce la formula del servizio al tavolo negli orari serali. Questa soluzione è stata recentemente sperimentata dall'insegna Brek in alcuni punti vendita pilota. L'obiettivo evidente è quello di modificare il contenuto di servizio nei diversi momenti della giornata per soddisfare diversi bisogni. In alcuni casi, la formula commerciale diventa "flessibile" nel senso che si modifica l'ambientazione, il layout, il servizio per fascia oraria, ciò che consente di conquistare nuovi segmenti di clientela.

Anche la ristorazione di fascia alta, fino ad oggi maggiormente focalizzata ai consumi serali, ha recentemente introdotto innovazioni nei servizi finalizzate a conquistare la clientela anche a pranzo (Business Lunch a prezzi fissi, etc...). La differenziazione dei prezzi nei diversi momenti della giornata non è altro che il riflesso della differenziazione del servizio (minor offerta assortimentale e minor coefficiente di servizio del personale nell'occasione del lunch). La politica dei prezzi fissi sperimentata dalla ristorazione di fascia alta nell'occasione di consumo del pranzo ha così alimentato una competizione di tipo *intertype* con il canale pizzeria e ristorazione moderna.

Il formato fast food amplia la propria offerta ristorativa attraverso l'introduzione della caffetteria, entrando così in diretta competizione con i bar. E' recente la decisione dell'insegna Mc Donald's di introdurre la caffetteria all'interno dei propri format, con l'obiettivo evidente di conquistare nuove occasioni di consumo.

Accanto ad una competizione tra formati e canali di somministrazione, si afferma una nuova dimensione competitiva che vede gli attori protagonisti del processo innovativo convergere verso nuovi ambiti settoriali. La nuova e più articolata offerta di servizi extra, funzionali ed edonistici, ha così progressivamente trasformato l'uso e le funzioni dei format di somministrazione. I ristoranti si sono trasformati in luoghi di benessere (si pensi ai ristoranti che offrono servizi legati al mondo del benessere e del saluttismo), i bar in luoghi di diffusione della cultura (si pensi ai caffè letterari, all'offerta ristorativa nei musei), i luoghi di intrattenimento in ristoranti, i luoghi di benessere in ristoranti (centri spa, palestre etc...). I format di ristorazione si identificano sempre più in luoghi di aggregazione, socializzazione, benessere, condivisione di un sistema di valori.

5. I consumi extradomestici e le strategie competitive della GDO

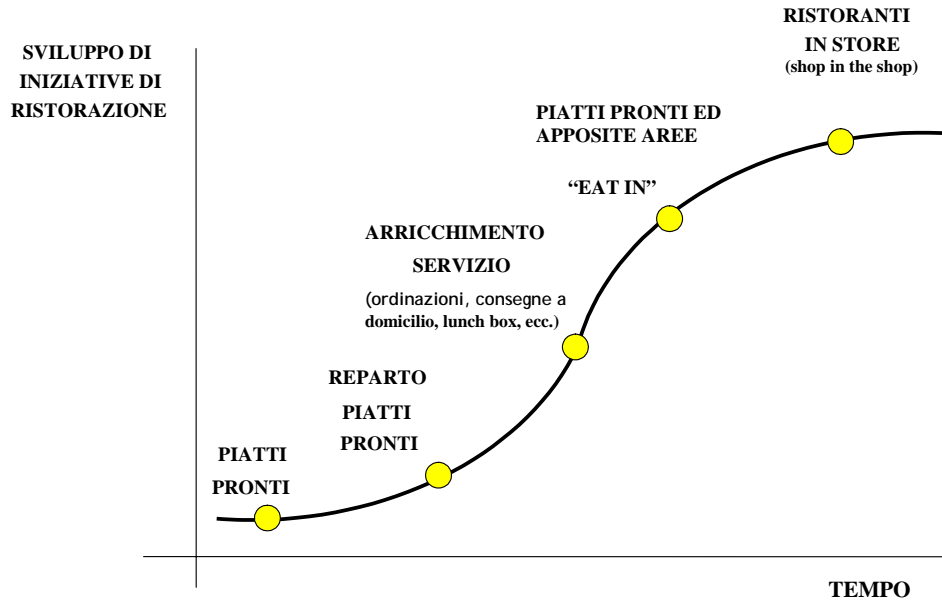
La distribuzione moderna, in risposta all'aumento dei consumi extradomestici, ha messo in atto nuovi comportamenti difensivi finalizzati a "trattenere" in punto vendita un consumatore che tende a rivolgersi ai diversi formati di somministrazione.

I distributori più evoluti, in questo nuovo contesto, hanno progressivamente ampliato i confini del marketing attraverso la manovra di nuove leve competitive che esulano dal *core business*. Il termine marketing ristorativo può essere così applicato anche alle imprese commerciali. Questo nuovo orientamento strategico si è tradotto in comportamenti innovativi che vanno dall'inserimento della categoria dei piatti pronti negli assortimenti commerciali alla costituzione di veri e propri ristoranti *in store*. A parere di chi scrive, è possibile costruire una sorta di ciclo di vita del marketing ristorativo della distribuzione moderna caratterizzato da almeno cinque fasi (Fig.11).

Nelle fasi iniziali i distributori adottano comportamenti difensivi finalizzati a soddisfare una domanda di prodotti a più alto contenuto di servizio. Tale obiettivo viene realizzato principalmente attraverso l'inserimento della categoria dei piatti pronti proposti sia al banco gastronomia che take away. Le diverse categorie di piatti pronti inserite dal trade possono essere prodotti all'interno del punto vendita in ap-

posite cucine con uno staff di cuochi dedicato, preparati in cucine centralizzate a servizio di più punti vendita o, in alternativa, prodotti da fornitori locali partner dell'insegna.

Fig. 11 Il ciclo di vita del marketing della ristorazione della GDO



Nella fase successiva i distributori contestualizzano sul piano espositivo prodotti food e non food sostituibili e complementari rispetto alla funzione d'uso Pasto Rapido (spesso con cassa dedicata). La contestualizzazione espositiva rappresenta la risposta del trade alla crescente richiesta dei consumatori che domandano piatti pronti di velocizzare l'atto di acquisto. All'estero sono ormai ampiamente diffuse soluzioni di aggregazioni espositive funzionali al fabbisogno Pasto rapido, in cui vengono inserite le diverse categorie di prodotti che soddisfano questo bisogno.

Nella terza fase i distributori agiscono sull'arricchimento del vettore servizio e sulla personalizzazione delle soluzioni. I distributori più evoluti sul piano del marketing ristorativo hanno recentemente sviluppato nuovi servizi trasformandosi in questo modo in consulenti gastronomici. Tra i nuovi servizi proposti figurano:

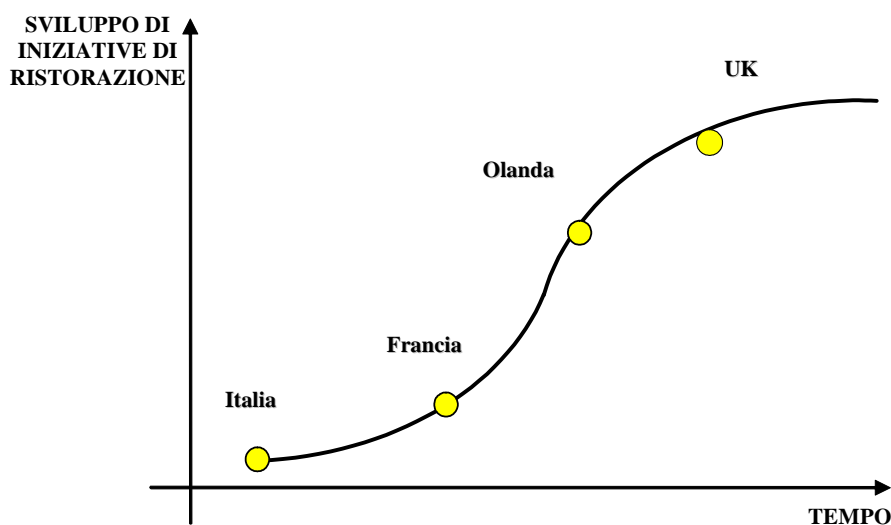
- l'offerta di Piatti Pronti da comporre;
- le consegne a domicilio;
- l'organizzazione di party ed eventi;
- l'offerta di "lunch to go"²³;
- l'offerta di lunch box (unica confezione da inserire nel forno a microonde).

Nella quarta fase si prevede la costituzione di apposite aree per il consumo di prodotti acquistati in punto vendita. La creazione di apposite aree di ristoro trasforma così la funzione tradizionale del punto vendita da semplice luogo di acquisto dei prodotti a luogo di consumo degli stessi. Molti distributori hanno creato apposite aree di eat in con forni a microonde e distributori automatici di bevande per favorire il consumo in store dei prodotti che vengono acquistati al reparto gastronomia. Infine, nella quinta ed ultima fase, i confini settoriali sfumano ed i punti vendita sembrano più simili ai ristoranti che a semplici luoghi di acquisto dei prodotti. Un esempio significativo al riguardo è quello del punto vendita di Lafayette Gourmet recentemente aperto a Nizza dal gruppo francese. Si tratta di un nuovo format caratterizzato da un'offerta articolata di servizi ristorativi per soddisfare i molteplici bisogni di coloro che

²³ Marks & Spencer ha recentemente introdotto un servizio on line di ordinazione e consegna di piatti pronti rivolto agli uffici in occasione di pause e party. Prevede la registrazione entro le 16:00 e la consegna il giorno successivo.

consumano piatti pronti “out of home” nei diversi momenti della giornata (colazione, pranzo, aperitivi, etc....). Il format si caratterizza per l’offerta di piatti pronti che possono essere consumati “at home” oppure in appositi spazi allestiti all’interno del punto vendita (punti di ristoro), la presenza di ristoranti “in store” (localizzati nei diversi reparti) con personale dedicato, la creazione di spazi dedicati all’organizzazione di particolari eventi (degustazione vini, happy hours etc...), la costituzione di punti gastronomici dell’IDM, la presenza di ristoranti a tema (ad esempio il sushi bar). Allo stesso modo, l’insegna Sainsbury’s ha recentemente sviluppato a Londra un format “market style” orientato ai prodotti freschi con la presenza, all’esterno del punto vendita, di una caffetteria e di un ristorante. La creazione di un ristorante *on the road* che offre specialità gastronomiche consente di conquistare quel segmento di clienti che domanda prodotti ad alto contenuto di servizio ma non intende fare shopping all’interno del punto vendita. Anche l’insegna inglese Waitrose Food & Home ha recentemente sviluppato un format che sembra più simile ad un ristorante che ad un punto vendita. L’insegna ha creato tre distinte soluzioni di *shop in the shop*: il Sushi bar, la Steak & Oysters, il Salad & Juice bar con appositi spazi dedicati al consumo *in store*. L’insegna britannica Asda ha lanciato, a partire dal 1998, sessanta ristoranti take away dove è possibile l’acquisto di pizza, cibo cinese, fish and chips e altri specialità take away. I ristoranti sono localizzati al di fuori del punto vendita, di fronte alla barriera case, ed il menu proposto include sia piatti pronti a marca insegna sia piatti freschi preparati da uno staff di cuochi dedicato. Tra i servizi figurano la possibilità di ordinare il piatto pronto prima di effettuare la spesa per poi ritirarlo alla fine dell’atto di acquisto. È così possibile costruire un ciclo di vita del marketing ristorativo per paese (Fig. 12).

Fig. 12 Il ciclo di vita del marketing della ristorazione nella GDO nei principali Paesi europei

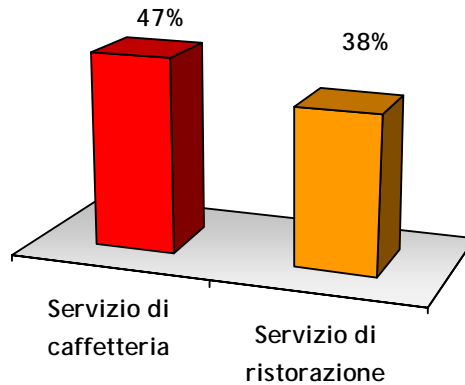


L’Italia si posiziona tuttora nelle fasi iniziali poiché la maggioranza delle insegne si è limitata allo sviluppo di piatti pronti. Sono ancora poche infatti le insegne che hanno deciso di creare un reparto Piatti Pronti contestualizzando sul piano espositivo prodotti food e non food finalizzati a soddisfare il bisogno Pasto rapido/Consumi in store.

La distribuzione italiana sembra tuttavia voler colmare il gap con i paesi europei commercialmente evoluti. Secondo una recente ricerca svolta dal Cermes, il 38% delle insegne intervistate intende sviluppare nel prossimo futuro servizi di ristorazione in store e oltre il 47% servizi di caffetteria²⁴ (Fig.13).

²⁴ Rapporto Cermes “Industria e distribuzione alla conquista dei consumi extradomestici”, opera non pubblicata, 2004.

Fig. 13 Il futuro della ristorazione in store in Italia



Fonte: Ricerca Cermes, 2004

La Francia accusa un ritardo nello sviluppo della ristorazione in store attribuibile principalmente alla composizione del portafoglio prodotti dei big player francesi. Il dominio incontrastato degli iper extraurbani, infatti, non ha certo favorito lo sviluppo della ristorazione, che trova le sue condizioni ideali di sviluppo nelle aree urbane. Carrefour sta tuttavia valutando l'ipotesi di sviluppare la ristorazione in store nei prossimi anni per conquistare i consumatori che consumano piatti pronti away from home. Monoprix a Parigi ha sviluppato un punto vendita pilota con tre spazi dedicati alla ristorazione²⁵. L'Olanda con Albert Heijn, seguito da altre insegne, ha ormai da tempo creato aree di ristoro in punto vendita rivolte a studenti, impiegati, turisti. Infine, l'Inghilterra sembra essere il paese più evoluto sul piano del marketing ristorativo. Tutte le insegne hanno sviluppato la ristorazione in store, con soluzioni che vanno dalla creazione di aree dedicate al consumo di piatti pronti acquistati in punto vendita alla costituzione di veri e propri ristoranti in store con personale dedicato.

La distribuzione europea, dunque, ha ampliato i confini del proprio marketing sviluppando la ristorazione all'interno dei punti vendita. Si assiste così ad una nuova configurazione della competizione orizzontale e ad un graduale processo di convergenza tra formati di vendita e formati di somministrazione.

I distributori che stanno trasformando gradualmente i propri punti vendita in formati di somministrazione possono essere classificati in funzione dei modelli gestionali e organizzativi adottati. Un primo modello emergente, sviluppato ad esempio da Lafayette Gourmet in Francia, Asda e Marks & Spencer in U.K., ha richiesto lo sviluppo di nuove competenze specialistiche (che naturalmente impattano su modelli gestionali, organizzativi, costi di gestione etc...). Il secondo modello ha richiesto lo sviluppo di partnership strategiche con insegne appartenenti al mondo Ho.Re.Ca. Questa strada è stata intrapresa da Sainsbury's che ha sviluppato un'alleanza, da un lato, con l'insegna americana Starbucks per l'offerta di servizi di caffetteria e ristoro e, dall'altro, con l'insegna Yo Sushi per la creazione di Sushi Bar all'interno dei propri punti vendita. Marks & Spencer ha creato un nuovo format (Simply Food Store) orientato ai Piatti Pronti e localizzato nelle aree urbane e aeroporti/stazioni in partnership con una catena specializzata nel catering (Select Service Partner controllata dal gruppo Compass). Al momento i contenuti della partnership riguardano la location ma in prospettiva potrebbero estendersi anche alla gestione delle leve di retail-mix.

²⁵ In una recente intervista rilasciata dal management Monoprix ha dichiarato che con lo sviluppo di questo progetto "on ne parle plus de clients mais d'invités".

6. I consumi extradomestici e le strategie competitive dell'IDM

La terziarizzazione dei consumi rappresenta una seria minaccia per le aziende industriali che hanno saputo costruire una solida immagine di marca nel mercato dei consumi alimentari domestici. La scelta di canali alternativi alla distribuzione moderna rischia di indebolire il rapporto tra consumatore e brand, annullando in parte il vantaggio competitivo ottenuto sul mercato finale e su quello intermedio.

In questo nuovo contesto, l'industria di marca sente il bisogno di recuperare il rapporto diretto con il consumatore finale e, conseguentemente, investe crescenti risorse nel controllo del canale. Non stupiscono dunque le azioni messe in atto dai produttori di marca finalizzate a conquistare i nuovi segmenti di domanda che mostrano un interesse crescente nei confronti del mondo del fuori casa.

La conquista dei consumi alimentari extradomestici rappresenta oggi un'opportunità strategica per le imprese industriali che intravedono le oggettive difficoltà di crescita nei settori grocery, entrati ormai da tempo in una fase di avanzata maturità. Le imprese che affrontano la competizione nel mercato del fuori casa mettono in atto comportamenti strategici che, seppure alternativi, dimostrano il tentativo di recuperare il rapporto diretto con il consumatore finale e costruire l'immagine del brand nei nuovi luoghi di consumo. Sono ormai numerosi i segnali che confermano il progressivo ampliamento dell'attività di marketing dei principali produttori di marca.

Di seguito alcune evidenze emerse recentemente dalla lettura dei nuovi orientamenti strategici.

- Creazione di strutture organizzative ad hoc

Molte aziende industriali hanno creato strutture organizzative ad hoc (divisioni e business unit) che si rivolgono al canale Ho.re.ca indipendente e organizzato. Tra le multinazionali figurano Star, Nestlé, Kraft, Van Den Berg, Unilever (Bestfoods e Sagit). Anche i produttori italiani di caffè affrontano il mercato del fuori casa con una divisione Ho.re.ca. Si tratta in particolare di Lavazza, Illy e Segafredo. Recentemente si sono uniti i produttori italiani del fresco che hanno creato una struttura organizzativa dedicata al canale del fuori casa. Tra gli altri figurano Galbani e Fiorucci.

- Creazione di linee di prodotti ad hoc per il canale ristorativo

Molti produttori hanno creato linee di prodotti dedicati al canale Ho.re.ca. Barilla si rivolge alla ristorazione commerciale con una linea di prodotti Food Service denominata Selezione Oro Chef. Allo stesso modo, Buitoni, Agnesi e Corticella sono presenti nel canale ristorante con brand dedicati, posizionati nella fascia alta del mercato.

- Integrazione verticale discendente per acquisire il controllo del canale ingrosso

Da qualche anno alcuni produttori di birra hanno spostato il baricentro strategico a valle del canale ed hanno acquisito il controllo delle aziende grossiste beverage. Heineken con Partesa, Peroni con Doreca sono solo alcuni esempi che confermano l'interesse delle aziende beverage nei confronti del canale ingrosso.

- Valorizzazione del brand industriale nei canali e formati di somministrazione

I precursori di questo nuovo orientamento strategico sono stati i produttori che operano nel settore delle bevande (bibite gassate, acqua minerale, birra, etc...). Le aziende del beverage hanno investito crescenti risorse nel canale Horeca con l'obiettivo di costruire un vantaggio competitivo nel mercato del fuori casa. La politica di trade marketing rivolta al canale ristorativo è finalizzata ad ottenere un adeguato servizio in termini di assortimento, visibilità e valorizzazione del brand. In questo contesto appare innovativo l'approccio perseguito da alcuni produttori di acqua minerale (Perrier, S. Pellegrino, etc...) che hanno tentato di rendere visibile il proprio brand nei listini prezzi dei canali bar e ristorante. Un altro esempio che conferma il bisogno di presidiare i luoghi di ristoro è quello di Coca Cola che ha recentemente abbandonato il canale indiretto. Coerentemente con l'obiettivo di spostare il baricentro strategico a valle del canale, Coca Cola ha deciso di realizzare le consegne ai clienti Ho.re.ca attraverso la propria forza vendita. I maggiori costi logistici generati dalla consegna diretta si giustificano sul piano del marketing. L'obiettivo evidente è infatti quello di presidiare i formati ristorativi ed esercitare una politica di controllo del libello di servizio offerto alla marca.

Anche S. Pellegrino ha accresciuto il livello di risorse investite nel mercato del fuori casa. La pianificazione degli investimenti di trade marketing è stato innanzitutto realizzata sui canali. L'azienda, dopo aver segmentato i canali nei diversi formati di somministrazione, ha realizzato un piano di trade marketing differenziando gli assortimenti, i servizi logistici e quelli di marketing, i punti di presidio per canale e formato.

Naturalmente, la strategia di valorizzazione del brand appare di difficile realizzazione per le aziende del largo consumo che producono "ingredienti" (ad esempio i produttori di pasta). Una strada recentemente intrapresa da alcune aziende industriali è quella dell'arricchimento della componente del servizio abbinata al prodotto. Scotti con la nuova linea di primi piatti pronti dedicati al canale bar, Barilla con i "pasta corner" e Ferrero con gli ormai noti "Nutella point" rappresentano solo alcuni esempi che dimostrano come l'ampliamento dei confini del marketing abbia definitivamente trasformato l'industria di marca in industria gastronomica. Il prodotto diventa infatti un ingrediente di un elaborato più complesso e i produttori forniscono le attrezzature, i materiali POP e la consulenza necessaria per soddisfare una crescente domanda di servizio.

- **Creazione di format che offrono prodotti ad elevato contenuto di servizio**

E' interessante l'esperienza di Unilever che ha recentemente sviluppato un nuovo formato, denominato Rocket, orientato ai piatti pronti. Si tratta di un format di ridotte dimensioni, localizzato nei nuovi luoghi di consumo dei prodotti e focalizzato sull'offerta di Meal Kits. Rocket si propone infatti di fornire tutti gli ingredienti necessari per cucinare diverse tipologie di piatti pronti in 5 minuti ("meal kits") con servizio di ordinazione on line e la consegna a domicilio. Il grado di innovatività della proposta può essere proprio riconducibile all'aspetto di fornitura di tutti gli ingredienti necessari per cucinare diverse tipologie di piatti pronti in pochi minuti ("meal kits"). Il format si posiziona così a metà strada tra il canale moderno classico (focalizzato principalmente sull'offerta di prodotti a basso contenuto di servizio) e i formati focalizzati sull'offerta di piatti pronti. Naturalmente il posizionamento prezzo è intermedio rispetto ai due formati. Il punto vendita ha le caratteristiche di un chiosco ed è principalmente localizzato nelle zone ad alta intensità di traffico e nei luoghi di transito.

Un aspetto di rilievo di Rocket può essere riconnesso al fatto che l'idea di sviluppare un nuovo format orientato ai piatti pronti viene da un produttore di marca che ha deciso di rispondere alla minaccia dei consumi extra domestici attraverso l'implementazione di una strategia di diversificazione.

- **Sviluppo di flagship store monomarca**

Le strategie di vertical branding messe in atto da alcuni produttori di marca confermano il progressivo spostamento del baricentro strategico a valle del canale.

Le Nutellerie di Ferrero, le Trattorie di Rana, le Birrerie a tema di Heineken, i Concept bar di Illy rappresentano i nuovi media della comunicazione industriale. Il ritorno degli investimenti non può essere misurato in termini di volumi ma di accrescimento dell'immagine e del valore della marca. I flagship store monomarca rappresentano luoghi di identità del brand, veri e propri laboratori sperimentali in grado di fornire informazioni sulle tendenze emergenti nei modelli di consumo e negli stili di vita dei consumatori.

- **Valorizzazione del brand nei nuovi luoghi di consumo**

Una nuova sfida che le aziende industriali stanno cogliendo è quella di valorizzare il proprio brand nei nuovi luoghi di consumo dei prodotti. In questi ultimi anni il tema dei consumi fuori casa rimanda inevitabilmente al fenomeno della moltiplicazione dei luoghi di consumo²⁶. Si consumano prodotti nei centri di benessere (palestre e Spa), nei luoghi di cultura (musei), nei luoghi di intrattenimento (cinema), nei luoghi di lavoro, nei luoghi di transito (stazioni e aeroporti), *on the road* e queste nuove tendenze hanno come effetto immediato l'ampliamento dell'attività di marketing delle aziende industriali.

Sono ormai numerose le aziende che hanno deciso di conquistare i canali alternativi a quelli tradizionali. Perfetti, ad esempio, è entrata da qualche anno nel canale farmacia con chewing gum e caramelle a marchio Perfetti e commercializza brand di altre aziende come Benegum e Xanalife. Ferrero mostra interesse nei confronti dei luoghi di transito (ferrovie, porti e aeroporti) che rappresentano, insieme al vending e ai market autostradali, il 4% del fatturato complessivo. Loacker ha deciso di conquistare il

²⁶ Recentemente un manager di S. Pellegrino ha dichiarato che i canali alternativi sono cresciuti dal 2000 ad oggi mediamente del 20% fino a rappresentare il 12% del fatturato complessivo.

canale gelateria e fornisce a oltre 3000 gelaterie in test gli ingredienti per la preparazione del gelato al gusto *Napolitaner*. S. Carlo guarda con attenzione ai luoghi di intrattenimento e socializzazione come gli stabilimenti balneari, i parchi tematici, le multisale cinematografiche. In particolare, intendono valorizzare il brand S. Carlo attraverso espositori preferenziali, materiale Pop e organizzazione di eventi a tema.

La scelta di entrare in nuovi canali impone di affrontare decisioni strategiche relative alla logistica. Secondo alcuni autorevoli operatori del settore, la conquista dei nuovi canali alternativi e la costruzione di un rapporto fiduciario con il consumatore finale non può che avvenire attraverso la consegna diretta ai singoli clienti. S. Pellegrino, ad esempio, ha deciso di servire i canali alternativi attraverso una rete propria di oltre 200 distributori. In alcuni casi i canali alternativi sono rappresentati da catene organizzate. Si pensi al riguardo a Blockbuster Video, alle catene alberghiere come Hilton, Sheraton, Holiday Inn, alle catene di intrattenimento, etc. Anche in questo caso si pone tuttavia il problema della consegna diretta poiché spesso le catene organizzate non dispongono di una logistica centralizzata. Blockbuster Video, ad esempio, richiede la consegna diretta a punto vendita dell'assortimento food & beverage, mentre possiede una logistica centralizzata per l'assortimento core (dvd e videocassette). Autogrill dispone di piattaforme logistiche per la maggior parte del proprio assortimento ad eccezione delle acque minerali. Anche i multisala, che presentano interessanti prospettive di crescita, devono essere servite direttamente e l'assenza di un'area di stoccaggio richiede consegne dirette molto frequenti.

Le aziende che decidono di conquistare i canali alternativi devono pertanto valutare se servirli direttamente attraverso una propria rete di agenti, oppure in alternativa utilizzare il canale dei grossisti. Naturalmente, il crescente bisogno di presidiare i nuovi luoghi di consumo ha portato molte imprese a optare per la prima alternativa, giustificando i maggiori costi logistici in termini di costi di marketing.

- Creazione di marche ombrello rivolte al canale ristorativo

E' quanto ha recentemente realizzato l'azienda Barilla con il Progetto Barilla Academy. Il brand creato accorpa tutti i prodotti agroalimentari tipici, espressione delle culture alimentari delle diverse aree geografiche, sotto il brand ombrello Barilla Academy. L'obiettivo è quello di promuovere la cultura enogastronomica del nostro Paese presso i ristoranti italiani presenti nel mondo. Barilla non si limita a offrire prodotti tipici ma svolge attività di formazione e consulenza per i ristoratori. La novità risiede nel fatto che Barilla non si limita ad offrire il proprio portafoglio prodotti ma accorpa sotto un unico brand un assortimento completo di prodotti tipici trasformandosi in questo modo in consulente gastronomico per il canale ristorativo.

7. Conflitto o collaborazione nella conquista dei consumi extradomestici?

La progressiva terziarizzazione dei consumi ha generato una nuova forma di *intertype competition*. Industria di marca, distribuzione moderna e ristorazione commerciale operano in mercati sempre più sovrapposti e competono tra loro per conquistare i consumi extradomestici. L'accesa rivalità tra i diversi settori si esprime attraverso azioni orientate ad ampliare i confini del proprio mercato con l'obiettivo di sottrarre clientela ad imprese che operano in ambiti settoriali diversi.

E' sufficiente analizzare le priorità strategiche di ciascun attore per cogliere la progressiva convergenza intersettoriale. Nel settore ristorativo, le imprese sono impegnate in efficaci politiche di innovazione dei canali e dei formati e ciò si è tradotto in una progressiva articolazione e segmentazione dell'offerta commerciale. Ad una accesa rivalità tra canali e formati di somministrazione, si è recentemente affiancata una rivalità di tipo *intertype* che vede gli attori protagonisti convergere verso nuovi ambiti settoriali. I formati di somministrazione che sviluppano all'interno delle proprie strutture aree dedicate alla vendita di prodotti grocery convergono verso i formati distributivi. Si pensi al riguardo all'insegna Autogrill che ha diversificato la propria attività attraverso lo sviluppo dei mini market all'interno dei propri canali di somministrazione. Allo stesso modo si stanno sviluppando catene di ristorazione che integrano l'attività classica con la vendita di prodotti grocery, in particolare prodotti agro-alimentari tipici, specialità gastronomiche di fascia alta etc... E' quanto ha realizzato il ristoratore francese Alain Ducasse che ha di recente sviluppato un nuovo *concept store* localizzato nelle grandi aree metropolitane che offre piatti pronti per diverse tipologie di consumo (in punto vendita, a casa, in ufficio). Il nuovo *grocery store* è stato definito come un "lifestyle concept" in grado di soddisfare diverse esigenze e diversi stili di

vita: dall'acquisto di un lunch-box per il consumo di piatti pronti in ufficio ai piatti pronti per il consumo a casa o in punto vendita.

La distribuzione moderna, d'altro canto, ha messo in atto comportamenti di tipo difensivo finalizzati a trattenere in store un consumatore che si rivolge verso i nuovi canali e formati di somministrazione. Nel nuovo contesto, i distributori più evoluti hanno sviluppato efficaci politiche di marketing ristorativo rendendo i punti vendita più simili a ristoranti che a semplici luoghi di acquisto di prodotti.

Infine, nuovi comportamenti innovativi vengono dall'Industria di marca che sente il bisogno di contrastare la sopraggiunta maturità del settore grocery investendo crescenti risorse a valle nel controllo del canale. In questi ultimi anni l'IDM ha investito risorse nella valorizzazione del brand nei canali e formati di somministrazione, nello sviluppo di *flagship store* monomarca, nella costruzione di una brand image nei nuovi luoghi di consumo dei prodotti (luoghi di benessere, luoghi di transito etc...).

Quanto sta avvenendo sul mercato può essere letto secondo un'unica prospettiva: la dimensione conflittuale è aumentata rispetto al passato e la sovrapposizione tra i tre settori non potrà che crescere in prospettiva. Da questa accesa conflittualità sembra tuttavia emergere una nuova dimensione di partnership che vede i diversi attori del mercato impegnati in accordi di collaborazione per la conquista dei consumi extradomestici. Sainsbury, ad esempio, ha sviluppato un'alleanza con l'insegna americana Starbucks per l'offerta di servizi di caffetteria e ristoro. Sempre Sainsbury ha creato dei Sushi bar in collaborazione con l'insegna Yo Sushi. Marks & Spencer ha recentemente lanciato un nuovo format orientato ai Piatti Pronti in partnership con una importante catena specializzata nel catering (Select Service Partner controllata dal gruppo Compass). Anche l'insegna americana Wal Mart offre servizi di ristorazione in store in collaborazione con l'insegna Mc Donald's. La Favette Gourmet in Francia ha creato all'interno dei propri format alcuni corner gastronomici dedicati a brand industriali. Allo stesso modo, alcune catene della ristorazione commerciale moderna hanno recentemente costituito dei punti gastronomici di marca industriale (ad esempio i Nutella point nei format ristorativi di Camst) con l'obiettivo di soddisfare meglio i bisogni di alcuni segmenti di consumatori.

A parere di chi scrive, lo sviluppo di partnership strategiche tra attori operanti in settori diversi potrebbe essere un nuovo modo per affrontare le nuove e più ampie dimensioni della concorrenza. E' quindi auspicabile che in prospettiva i diversi attori del mercato riflettano sull'opportunità di mettere in atto comportamenti di tipo collaborativo. La complementarietà dei ruoli non crea disvalore ma, al contrario, consente di realizzare gli obiettivi di conquista del nuovo mercato secondo criteri di efficienza ed efficacia.

8. Alcune considerazioni conclusive

Quando si parla di nuovi luoghi di consumo dei prodotti si pensa ad un mondo sempre più variegato e dai confini sempre meno definiti. Con il moltiplicarsi dei luoghi di consumo non può che aumentare la convergenza e la sovrapposizione tra industria di marca, distribuzione moderna e industria ristorativa. In Italia il fenomeno è ancora in una fase iniziale. Tuttavia, in prospettiva, questa nuova dimensione conflittuale, che vede "tutti contro tutti", è destinata a riconfigurare i confini settoriali tra i diversi attori del mercato.

In questo contesto, come possiamo immaginarci il futuro? Senz'altro accanto ad una dimensione di rivalità non si esclude lo sviluppo di una dimensione collaborativa tra i diversi attori oggi rivali nella conquista dei consumi extradomestici. L'osservazione di quanto avvenuto nei paesi europei commercialmente evoluti stimola alcune riflessioni sull'opportunità di mettere in atto in prospettiva comportamenti collaborativi finalizzati all'obiettivo comune di creare e difendere il valore per il consumatore finale.

Ancora una volta, esattamente come è avvenuto nel settore grocery, potranno convivere situazioni di conflitto e collaborazione tra industria di marca e distribuzione moderna nel mercato del fuori casa. Quel che cambia è il contesto competitivo, esteso all'industria della ristorazione che sarà, di volta in volta, rivale o partner nella conquista dei consumi extradomestici.

Bibliografia

- AC Nielsen (2004), "Il consumatore e l'innovazione", Panel Consumer, febbraio-marzo.
- Bagozzi R.P., Gopinath M., Nyer P.U. (1999), "The role of emotions in marketing", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.27.
- Biancone P.P. (2000), *L'economia delle imprese di fast food*, Milano, Giuffrè.
- Busacca B. (1990), *L'analisi del consumatore. Sviluppi concettuali e implicazioni di marketing*, Milano, Cermes – Università Bocconi (2004), *Industria e distribuzione alla conquista dei consumi extradomestici*, Rapporto di ricerca multiclient.
- Clark M.A., Wood R.C. (1999), "Customer Loyalty in the Restaurant Industry. A Preliminary Exploration of the Issues", *British Food Journal*, vol. 101, n.4.
- Eurisko (1999), Indagine *European Values Survey*, Rapporto non pubblicato.
- Euromonitor International (2004), *Consumer Foodservice in Italy*, Research Report.
- Fabris G. (2003), *Il nuovo consumatore: verso il post moderno*, Milano, Franco Angeli.
- Hirschman E.C., Holbrook M.B.(1982), "Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions", *Journal of Marketing*, 46.
- Johns N., Pine R. (2002), "Consumer Behaviour in the Foodservice Industry: A Review", *Hospitality Management*, n.21.
- Lugli G. (1998), "I formati di punto vendita nel marketing commerciale e industriale", *Trade Marketing*, 23.
- Lugli G. (2004), "Food & beverage intertype competition", *Mercati e Competitività*, 0.
- Lugli G., Pellegrini L. (2005), *Marketing distributivo. La creazione di valore nella distribuzione specializzata*, Seconda edizione, Torino, Utet.
- M+M Planet Retail (2003), *The Italian Foodservice Market*, Research Report.
- Martens L. (1997), "Gender and the Eating out Experience", *British Food Journal*, vol.99.
- Martinengo M.C. (1998), *Consumatore e luoghi di acquisto*, Milano, Guerini Studio.
- Pastore A., Pellegrini L., Ravazzoni R. (2001), "La dimensioni settoriale dell'innovazione: la distribuzione commerciale", *Sinergie*, 55.
- Pine B.II, Gilmore J.H. (1999), *The experience Economy. Work Is Theatre & Every Business A Stage*, Harvard Business School Press, Boston (trad. it: (2000) *L'economia delle esperienze*, Milano, Etas).
- Prometeia (2004), *Consumption in Europe. Analysis and Forecasts*, Rapporto non pubblicato.
- Ravazzoni R., a cura di (2004), "Il rilancio dei consumi in Italia", Milano, Egea.
- Richins, L.M. (1997), "Measuring Emotions in the Consumption Experience", *Journal of Consumer Research*, vol.XXIV, Settembre.
- Riley M. (1994), "Marketing Eating out: The influence of Social Culture and Innovation", *British Food Journal*, vol. 96, n.10.
- Valdani E., Ancarani F., Castaldo S. (2001), *Convergenza. Nuove traiettorie per la competizione*, Milano, Egea.
- Westbrook R.A., Oliver R.L. (1991), "The dimensionality of Consumption Emotion Patterns and Consumer Satisfaction", *Journal of Consumer Research*, 18, Giugno.