

Chiacchiere da Bar

Fenomenologia del Consumo fuori Casa:

Una ricerca fuzzy tra induzione e deduzione.

Febo Leondini e Matteo De Angelis

Indice

Introduzione.....	3
Nota Metodologica.....	6
Fenomenologia del consumo HoReCa: Una ricerca induttiva per un nuova metodologia di analisi.....	8
<u>PARTE PRIMA</u>	
Le determinanti dei fenomeni di Consumo nell’Ho.Re.Ca.....	14
<u>PARTE SECONDA</u>	
Il targeting della Domanda e la segmentazione dell’Offerta.....	31
<u>PARTE TERZA</u>	
Conclusioni.....	35
<u>PARTE QUARTA</u>	
Una proposta metodologica per l’analisi del Mercato HoReCa.....	40
<u>PARTE QUINTA</u>	
FIPE: Rapporto Annuale Ristorazione 2015.....	50
<u>PARTE SESTA</u>	
Bibliografia di riferimento	58

Introduzione

Pur in presenza di una serie sterminata di analisi del fenomeno del Consumo, sono ancora relativamente pochi i documenti che trattano specificamente di cosa accade nell'HoReCa (Hotel, Restaurants, Cafes). Questa lacuna, dipesa soprattutto dalla difficoltà di reperimento ed elaborazione di dati di qualunque tipo, ha portato l'Industria ad adattare le proprie politiche commerciali, sviluppate per altri Canali, all'HoReCa, rinunciando ad elaborarne una nativa. Questo scritto ha il compito di porre le basi per correggere la tendenza a considerare l'HoReCa una sorta di "figlio di un dio minore" del quale, in fondo, non si conosce precisamente quasi nulla.

Partendo dalla definizione di Oldenburg, secondo cui l'HoReCa è il terzo luogo, dopo Famiglia e Luogo di Lavoro, in cui l'essere umano ritrova il senso della comunità ed esprime il suo essere sociale, si è scelto di indagare il processo di Consumo nelle sue componenti sociali e culturali. Questo, però, non ha impedito di individuare un metodo quantitativo, e quindi oggettivo e replicabile, che consentisse di misurare le determinanti di fondo del processo, al fine di fornire gli strumenti per comprendere le potenzialità inesprese del Canale.

L'indagine di un "processo", in questo caso quello del Consumo AfH (Away from Home, cioè Fuori Casa, al bar per l'appunto) nell'HoReCa, non consente di identificare delle grandezze precise che possano trasformarsi immediatamente in meccanismi operativi tali da riverberarsi direttamente sulla struttura dei costi o dei ricavi. L'analisi di un processo può, e deve, fornire tendenze, intervalli di valori che diano la possibilità all'impresa di capire per tempo se qualcuno stia cercando di sorprenderla, sorpassandola a destra. In altre parole, e mutuando un esempio da un altro settore, lo studio del processo di utilizzo dei device mobili non avrebbe certo identificato un prodotto potenziale preciso, ma avrebbe evitato di perdere tempo a migliorare le tastiere fisiche, suggerendo di ideare un touch screen.

Partendo da questo limite, in questo documento non si analizzano i processi di creazione dell'immagine di Brand e di attribuzione di personalità al Prodotto aspetti, questi, propri delle politiche di marketing istituzionale che sarebbe velleitario voler affrontare in uno scritto di carattere generale.

Dal punto di vista formale, l'elaborato è suddiviso in 6 parti distinte.

La prima, necessariamente teorica, vuole definire le determinanti dei fenomeni di consumo nell'HoReCa. L'approccio innovativo di quanto proposto è che si è cercato di supportare le deduzioni teoriche, basate su studi accreditati a livello mondiale, con una serie di osservazioni empiriche, basate su dati oggettivi. In questo modo si è creato un ponte tra i modelli razionali di tipo deduttivo e l'empirismo proprio della sperimentazione diretta. L'obiettivo era quello, speriamo raggiunto, di confermare, attraverso una serie di analisi replicabili, la validità dei modelli teorici esposti.

La seconda evidenzia le ricadute che l'analisi condotta ha sia sul targeting della Domanda che sulla segmentazione dell'Offerta. Si tratta di conclusioni spesso contro intuitive che, si spera, alimentino un'ulteriore serie di ricerche e dibattiti.

Nella terza parte sono esposte e riepilogate le conclusioni cui questo lavoro ha permesso di giungere e che, almeno in parte, possono essere la base per ulteriori approfondimenti.

La quarta, più tecnica e che costituisce quasi un'appendice al documento, ha il compito di proporre un metodo di indagine del Canale Ho.Re.Ca. che permetta ai diversi attori di appropriarsi di uno strumento, sicuramente migliorabile, sia per analizzare un Segmento poco conosciuto, che per provare a quantificare l'impatto dei comportamenti di consumo sulla struttura del conto economico.

La quinta, riporta una parte delle "Considerazioni Generali dell'Indagine FIPE 2015 sulla ristorazione in Italia: il documento più completo sull'HoReCa"

La sesta, e ultima, elenca una bibliografia minima di riferimento per approfondire quanto scritto.

In chiusura ancora due considerazioni.

Come specificato si è proceduto ad analizzare il fenomeno di consumo nell'HoReCa che, stante quanto scritto, ha determinanti sociali e culturali. Questo ha significato disaccoppiare il processo dal prodotto. In altri termini si è cercato di dimostrare che la funzione del prodotto è di essere un "facilitatore esperienziale" e non, come avviene nella funzione di acquisto, quella di essere driver dell'esperienza. L'aspetto può sembrare esasperatamente sottile ma è di fondamentale importanza perché permette di tenere divise molto nettamente le due funzioni analitiche: quella del Consumo e quella delle Politiche di Marketing istituzionale.

Questo studio, infine, pone la domanda su come sia possibile migliorare, attraverso la conoscenza, le dinamiche reddituali di un Canale che, tra difficoltà oggettive e soggettive, rappresenta uno sbocco commerciale molto importante. Il suggerimento che vorrebbe dare questo documento è quello di provare ad utilizzare nuovi strumenti di indagine per proporre agli operatori del Canale una politica commerciale pensata per le caratteristiche native del Mercato di riferimento, ma anche riuscisse solo ad accendere un dibattito tra gli addetti ai lavori avrebbe, comunque, raggiunto uno scopo.

Nota Metodologica

La ricerca, da qui in avanti R1, prima nel suo genere a quanto ci consta, ha avuto il compito di asseverare una serie di intuizioni teoriche che, pur avendo trovato riscontro razionale nelle teorie sul Consumo, avevano la necessità di essere riscontrate empiricamente.

R1, va sottolineato, è stata condotta in un contesto non cooperativo e, pertanto, i Consumatori, non identificabili, non erano a conoscenza dell'analisi in corso. I dati esposti, pertanto, sono tutti dati oggettivi, desunti dagli scontrini di cassa emessi. Solo a titolo di esempio, il numero dei consumatori coinvolti è stato determinato partendo dal numero dei coperti battuti in cassa e, quindi, oggettivamente riscontrabili.

Per quanto riguarda la scelta del campione di PdV avevamo di fronte due strade: tanti PdV e relativamente pochi scontrini o 1 solo PdV con molti documenti da analizzare. Si è scelta la seconda alternativa perché il fenomeno di consumo, come dimostrato più oltre, è indipendente dalla tipologia di PdV e, pertanto, era preferibile un approfondimento longitudinale ad uno orizzontale. Il PdV scelto è situato al centro delle direttrici Milano-Piacenza e Brescia-Mantova, gestisce contemporaneamente consumazioni al tavolo e al banco ed offre un menù completo sia di cibi che di bevande.

I parametri di R1 sono i seguenti:

- Periodo: dalla settimana 19 alla 30 del 2016 suddivise in:
 - o T1 per le settimane dalle 22 alla 30;
 - o T2 per le settimane dalla 19 alla 22.
- Occasioni di Consumo analizzate: 2
 - o Cena, identificata con gli scontrini emessi dalle 20.00 alle 21.59;
 - o Dopo Cena, identificato con gli scontrini emessi dalle 22.00 alle 23.59.
- Categorie Merceologiche utilizzate:
 - o Acqua Minerale;
 - o Bibite confezionate;
 - o Succhi di frutta;
 - o Birre confezionate;
 - o Vini confezionati;
 - o Liquori e sciroppi;

- Bevande sfuse;
- Cocktail;
- Panini e pizze;
- Pasti tradizionali, o frazioni;
- Caffetteria.
- Numero di scontrini analizzati: 4.643;
- Righe scontrino elaborate: 37.120;
- Numero consumatori coinvolti: 12.555 di cui
 - Cena: 5.320;
 - Dopo Cena: 7.235;
- Modalità di Consumo analizzate: 3, e precisamente:
 - Consumazione al banco;
 - Consumazione al tavolo di cibo e bevande;
 - Consumazione al tavolo di sole bevande;
- Cluster settimanali utilizzati: 3, e precisamente:
 - Da Lunedì a Giovedì compresi;
 - Da Venerdì a Sabato compresi;
 - Domenica.

Fenomenologia del consumo HoReCa: Una ricerca induttiva per un nuova metodologia di analisi

Febo Leondini¹, Matteo De Angelis²

Lo studio ha l'obiettivo di far luce sulle dinamiche di domanda e offerta che caratterizzano l'universo dell'HoReCa (ovvero, il consumo di cibi e bevande nei luoghi del "fuori casa"). In particolare, attraverso un'analisi empirica delle transazioni effettuate da un campione di oltre 12.000 consumatori di un punto vendita selezionato, lo studio colma una evidente lacuna di conoscenza scientifica sulle determinanti dei processi di consumo in questo rilevante settore, con importanti implicazioni in termini sia di *targeting* della domanda che di segmentazione dell'offerta. Il metodo di indagine utilizzato è di tipo induttivo, ovvero basato su osservazioni empiriche e dati oggettivi sul comportamento dei consumatori di beni e servizi nell'universo HoReCa in diverse occasioni di consumo, per diverse categorie merceologiche e in diversi momenti della settimana. Il punto saliente di questo studio è che la ricerca empirica effettuata è propedeutica alla proposta di una nuova metodologia di indagine basata su tre variabili, ovvero *servitization*, tempo e spazio, articolare a loro volta in una serie di indicatori, utili a fornire misure replicabili e comparabili delle dinamiche di domanda e offerte nel contesto HoReCa.

Parole chiave: HoReCa, consumo, servizio, esperienza, tempo, spazio.

1. Obiettivi e contesto della ricerca

Pur in presenza di innumerevoli analisi dei processi di consumo in svariati contesti e mercati, sono ancora pochi gli studi che trattano specificamente di cosa accade nell'HoReCa, ovvero nell'universo del consumo "fuori casa" di cibi e bevande. Questa lacuna, dipesa soprattutto dalla difficoltà di reperimento ed elaborazione di dati sistematici, ha portato l'industria ad adattare le proprie politiche commerciali, sviluppate per altri canali, all'HoReCa, rinunciando a elaborarne una nativa. La mancanza di una conoscenza approfondita sul mondo HoReCa risulta ancor più sorprendente alla luce dell'elevato valore economico di questo settore, pari a 74,7 miliardi di euro (dati riferiti al 2014), rispetto ai 66 miliardi circa del 2008, pari al 35% della spesa alimentare degli

¹ Contact author, Consigliere Delegato di Noumeno

² Assistant Professor di Marketing, Università LUISS Guido Carli

italiani (Rapporto annuale FIPE 2015). Questo scritto ha il compito di porre le basi per correggere la tendenza a considerare l'HoReCa una sorta di "figlio di un dio minore" del quale, in fondo, non si conosce precisamente quasi nulla. Partendo dalla definizione di Oldenburg, secondo cui l'HoReCa è il terzo luogo, dopo famiglia e posto di lavoro, in cui l'essere umano ritrova il senso della comunità ed esprime il suo essere sociale, si è scelto di indagare il processo di consumo nelle sue componenti sociali e culturali. Ciò, però, non ha impedito di individuare un metodo quantitativo, quindi replicabile, che consentisse di studiare le determinanti di fondo del processo, al fine di fornire ai manager del settore gli strumenti per comprendere le potenzialità inesprese di questo canale.

Partendo dall'assunto di base che il fenomeno di consumo nell'HoReCa ha determinanti sociali e culturali, questo studio sostiene che la funzione fondamentale del prodotto nell'HoReCa è di essere un "facilitatore esperienziale" e non un driver diretto dell'esperienza di consumo. Sulla base di questi argomenti, questa ricerca si propone di fornire agli operatori di questo settore un metodo di indagine dei processi di consumo di carattere prevalentemente induttivo, ovvero basato sulle osservazioni dei comportamenti dei consumatori nei punti vendita, finalizzate alla successiva elaborazione di un modello di analisi utilizzabile in futuro da accademici e manager. Tale metodo induttivo si contrappone, in una certa misura, all'approccio deduttivo basato sull'applicazione di schemi di analisi preconfezionati, e pertanto sempre meno in grado di cogliere la complessità, variabilità e multidimensionalità del consumo HoReCa. La ricerca empirica presentata in questo scritto è basata su dati relativi a transazioni effettuate da un campione di oltre 12.000 consumatori in un punto vendita (PdV) localizzato nel nord Italia, e da luogo a una proposta metodologica per l'analisi del consumo nel contesto HoReCa.

2. La customer experience nel consumo HoReCa

Il consumo HoReCa ha oramai assunto una forte connotazione esperienziale. Come affermato da Miao e Mattila (2013), "food consumption needs to be examined from a broader sociological perspective beyond product acquisition". Secondo Gentile et al. (2007, p. 397), "the customer experience originates from a set of interactions between a customer and a product, a company, or part of its organization, which provoke a reaction. This experience is strictly personal and implies the customer's involvement at

different levels (rational, emotional, sensorial, physical, and spiritual)”. In altri termini, per *customer experience* (CE) si intende un modello descrittivo del percorso esperienziale fatto dal consumatore durante il processo di acquisto e consumo di un bene. Un noto studio che ha isolato dimensioni e antecedenti della CE è quello di Verhoef et al. (2009), nel quale gli autori presentano un modello in cui le determinanti fondamentali della CE sono l'ambiente sociale, la *service interface* (che include l'utilizzo delle tecnologie per la fornitura del servizio e la possibilità di co-creare e personalizzare il servizio stesso), l'atmosfera del PdV, l'assortimento e il prezzo.

Il consumo HoReCa può essere pensato come composto da 3 dimensioni fondamentali: la *servitization*, definita come il connubio tra la fisicità del prodotto e l'immaterialità dell'esperienza, il tempo e lo spazio. *Servitization*, in altre parole, si riferisce all'idea che prodotto fisico è una delle componenti dell'esperienza di consumo e non il driver della stessa, in quanto la dinamica del consumo HoReCa tende spesso a rendere quasi anonimo il prodotto. Quanto al tempo, esso è definito dall'occasione di consumo, e si può rappresentare nella differenza tra colazione, pranzo, aperitivo e cena, caratterizzati da una diversa importanza dell'elemento socialità. Lo spazio, infine, indica il luogo in cui avviene l'atto di consumo ed è descritto dai vari tipi di PdV (dal *vending*, ai chioschi fino al PdV con servizio). Tali 3 dimensioni possono essere rilette utilizzando il modello di Verhoef et al. (2009), giungendo a identificare l'ambiente sociale con la dimensione tempo (ovvero, occasione di consumo), la *service interface* e l'atmosfera del PdV con la dimensione spazio e, infine, l'assortimento e il prezzo con la dimensione *servitization*.

Contestualizzando la definizione di CE nel mondo dei consumi HoReCa, possiamo quindi concludere che la CE è attivata dall'occasione, concretizzata dal contesto e definita dall'atteggiamento mentale del consumatore. La CE, quindi, è influenzata fortemente da fenomeni qualitativi che hanno un impatto non definibile a priori, perché sono in relazione biunivoca con il vissuto del consumatore. Inserire questo assunto nelle dinamiche sociali attuali, però, significa depotenziare l'efficacia delle teorie classiche di segmentazione della domanda. Il contesto di tribalismo post moderno (Maffesoli, 2004) in cui si muove e vive il consumatore impedisce l'attribuzione di senso aprioristico al suo vissuto esperienziale e, di conseguenza, rende inefficace una segmentazione basata su una classificazione che, per quanto multivariata, escluda l'esperienza. In questa impostazione, dalle sfumature socio-economiche, si recupera la differenza tra il consumo HoReCa e quello in altri contesti: mentre nel secondo, a parità descrittiva dei

dati quantitativi corrisponde identità di esperienza, nel primo ciò non avviene. I consumi HoReCa obbediscono a una nuova formulazione del principio di indeterminatezza che suona, più o meno, così: è impossibile conoscere nel medesimo tempo i dati quantitativi del consumo e le esperienze del consumatore; gli stessi aggregati quantitativi possono descrivere esperienze diverse e, per contro, esperienze identiche possono essere descritte da aggregati quantitativi diversi. Prendere consapevolezza di questa caratteristica peculiare del consumo HoReCa significa riconoscere l'impossibilità di addivenirne a una sintesi descrittiva che sia avulsa dall'esperienza e, conseguentemente, accettare di dover passare da una *metafisica del consumatore* ad una *antropologia del consumo*.

3. La ricerca empirica

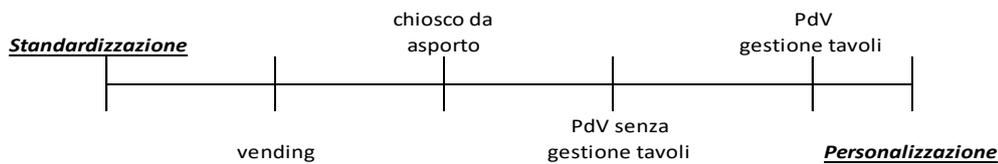
L'indagine empirica sul consumo HoReCa è stata condotta in un contesto non cooperativo e, pertanto, i consumatori, non identificabili, non erano a conoscenza dell'analisi in corso. I dati esposti, pertanto, sono tutti dati oggettivi, desunti dagli scontrini di cassa emessi. Si è scelto di rivolgersi a un solo PdV, situato al centro delle direttrici Milano-Piacenza e Brescia-Mantova, il quale gestisce contemporaneamente consumazioni al tavolo e al banco e offre un menù completo sia di cibi che di bevande. La ricerca è stata condotta dalla settimana 19 alla 30 del 2016 e sono state analizzate cena e dopocena come occasioni di consumo. Come categorie merceologiche sono state analizzate: acqua minerale, bibite confezionate, succhi, birre, vini, liquori, bevande sfuse, cocktail, panini, pizze, pasti tradizionali e caffè. I consumatori coinvolti sono stati 12.555 con un numero di scontrini analizzati pari 4.643. L'analisi è stata inoltre suddivisa per 3 modalità di consumo (al banco, cibo e bevande al tavolo e solo bevande al tavolo) e 3 cluster settimanali (da lunedì a giovedì, da venerdì a sabato, domenica).

4. Una proposta metodologica per l'analisi del consumo HoReCa

La proposta metodologica presentata in questo studio si concentra da un lato sulla definizione operativa dei parametri dell'offerta e dall'altro sulla definizione operativa dei parametri della domanda. Per quanto concerne il lato offerta, l'obiettivo è identificare delle grandezze oggettive, definibili in termini quantitativi, che consentano di analizzare le determinanti del valore dei fenomeni di consumo HoReCa. In particolare,

coerentemente con quanto esposto nella parte teorica, la proposta metodologica si concentra sulle 3 dimensioni principali del consumo HoReCa, ovvero *servitization*, tempo e spazio.

Per quanto riguarda la *servitization*, la proposta consiste nel collocare le diverse forme distributive in un continuum che va estrema standardizzazione a estrema personalizzazione, secondo lo schema presentato nella Figura 1.



(Fig. 1) Servitization per forma distributiva

Per quanto riguarda il tempo, questa grandezza è scomponibile in:

- frequenza, intesa come frequentazione abituale dipendente dalle occasioni di consumo (Figura 2)
- Intensità, intesa nelle sue componenti di:
 - valore medio della consumazione, attraverso l'analisi del valore dello scontrino medio;
 - misurazione dei picchi di frequentazione, attraverso l'analisi del numero di scontrini emessi per ora
 - Quantificazione dei picchi di frequentazione per ora e occasione di consumo.



(Fig. 3) Frequenza (fipe 2012)

Per quanto riguarda lo spazio, esso coincide con il PdV. Ricorrendo alla distinzione proposta da Herzberg (1966) tra fattori igienici e motivanti, tra i primi annoveriamo:

- la pulizia interna ed esterna. La nostra ricerca, ad esempio, ha evidenziato che la pulizia generale nel PdV considerato si attesta su valori intorno a 9,3 su una scala da 1 a 10, mentre quella percepita arriva a 7,5;
- tempo di preparazione di cibi e bevande, che dovrebbero mediamente attestarsi sui 2 minuti per i cocktail, 1 minuti per la spillatura della birra, fino

a massimo 2 per il servizio al tavolo (in base al numero di occupanti), fino a massimo 2 minuti per l'acquisizione dell'ordine, massimo 6 minuti per la preparazione e cotture di pizze e pasti caldi.

Tra i fattori motivanti, invece, si annoverano la cortesia del gestore, la simpatia dell'ambiente, il coinvolgimento sensoriale, il *retail-tainment* e gli eventi in store.

Per quanto concerne il lato domanda, si tratta di studiare le abitudini e i comportamenti di consumo senza diventare invasivi. Le grandezze quantificabili e da considerare sono:

- il rapporto tra passanti ed entranti sia diretta (singolo PdV) che correlata (confronto di PdV diversi) per misurare il valore della localizzazione;
- il tempo di stazionamento davanti ad una vetrina per definire le politiche di comunicazione in store;
- la durata della coda in cassa;
- il differenziale di tempo tra una consumazione al banco e una al tavolo;
- la correlazione tra afflusso, valore dello scontrino e merceologie acquistate per adattare sia il personale necessario che la *servitization*;
- l'analisi del traffico web durante le consumazioni per capire a cosa pensa il consumatore mentre è all'interno del PdV;
- l'integrazione dell'analisi degli scontrini con variabili climatiche e sociali;
- *video analytics* per la misurazione delle persone coinvolte e per definire le caratteristiche dell'esperienza.

Tutti questi dati possono essere raccolti in contesti non collaborativi, senza essere invasivi e, fornendo un servizio interno di wi-fi gratuita.



Parte Prima:

Le determinanti dei fenomeni di Consumo nell'Ho.Re.Ca.

Il Consumo AfH: componenti costitutive.

La determinante sociale: il Consumo tra impulso e relazione

La necessità di individuare con una precisione sempre maggiore i potenziali fruitori di un servizio, o i possibili consumatori di un bene, è andata crescendo con l'aumentare delle potenzialità produttive di un sistema d'Offerta in espansione continua. La risposta a questo bisogno è stata complessa e articolata. Solamente ai fini di un riepilogo indicativo, è possibile individuare tre approcci diversi alla soluzione del problema che si incardinano in altrettanti periodi storici a partire dal secondo dopoguerra:

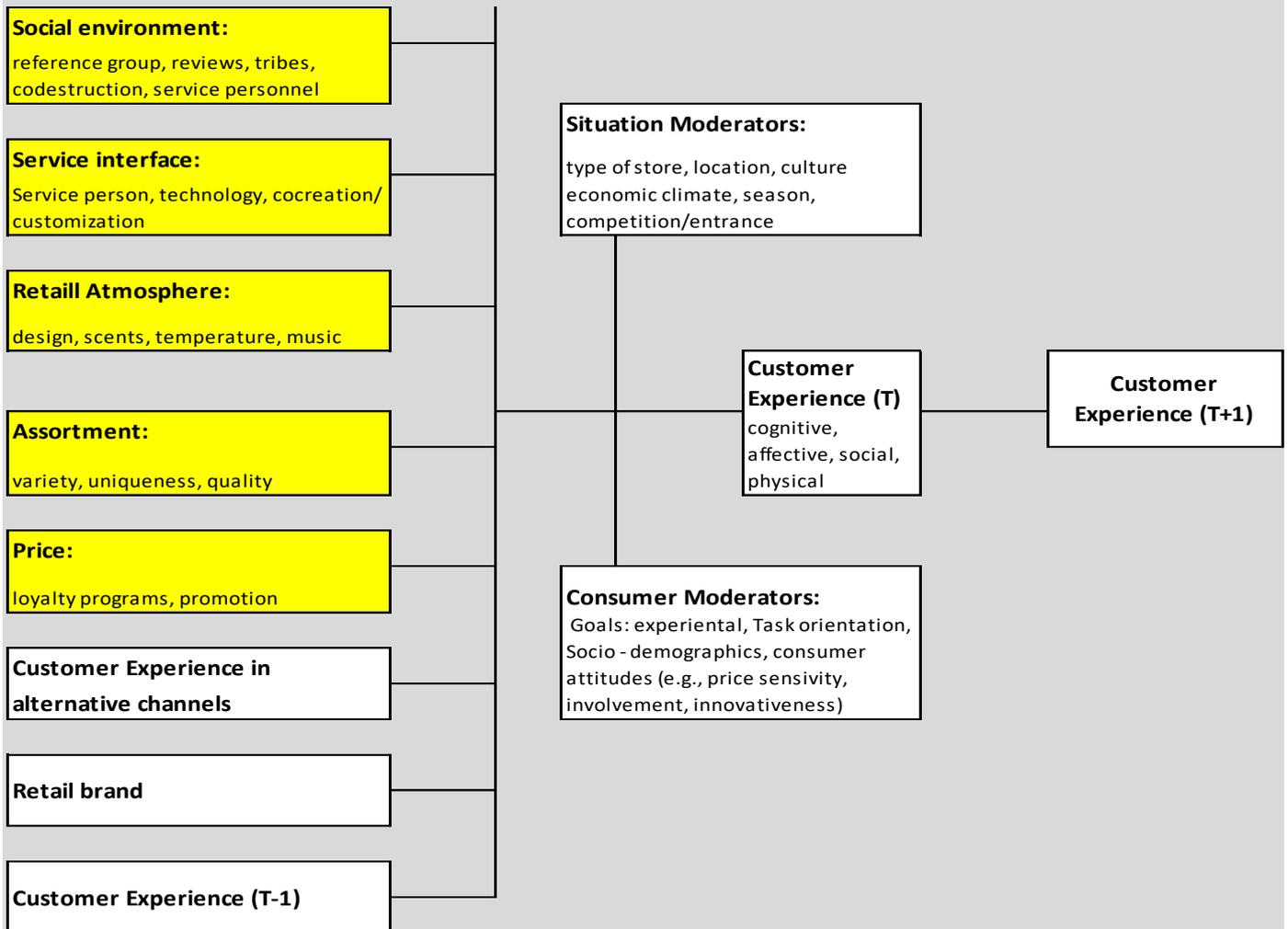
- Visione "*azienda centrica*" che, in presenza di un Mercato indeterminato, trainato dai bisogni e in espansione continua e veloce, aveva come chiave interpretativa il vuoto d'Offerta da colmare. In sostanza si era in presenza di una parte di Domanda insoddisfatta e la scommessa da vincere era, semplicemente, produrre di più e più in fretta. Questa fase, iniziata con il secondo dopoguerra, si chiuderà con la metà degli anni '70;
- Visione "*mercato centrica*" in cui, con una dinamica di Consumo progressivamente affrancata dal Bisogno, si affermano le prime tecniche di segmentazione del Mercato, visto non più come una sorta di etere quintessenziale ma come un aggregato di componenti diverse, i consumatori, classificabili in maniera precisa sulla base di indicatori demografici e sociali. Si tratta di una fase che durerà un decennio e si concluderà verso la metà degli anni '80. È un periodo in cui il corpo sociale è attraversato da forti tensioni emotive e valoriali cui, spesso, si cerca di dare risposte gerarchiche che, alla fine, sono le determinanti anche di questo approccio ai fenomeni di Consumo.

- Visione "*consumatore centrica*" che dura sino alla conclusione del'900. In questa fase ci si rende conto che per descrivere i comportamenti di acquisto e consumo le variabili demografiche e sociali sono insufficienti. La Società, pur basandosi ancora su schemi e valori propri dei decenni precedenti, inizia ad essere attraversata da fenomeni millenaristici e da derive edonistiche. Lo sviluppo di sofisticate tecniche psicografiche, l'esplosione della sociologia dei consumi e l'analisi delle dinamiche giovanili nascono in questi anni.

Con il crepuscolo del secolo breve quelle dinamiche comportamentali ed etiche che avevano attraversato il corpo sociale nell'ultimo decennio cessano di esserne una sovrastruttura, individuabile e descrivibile con precisione, per divenirne le determinanti costitutive, oltreché i motori del cambiamento. Si inizia a disegnare un nuovo modello sociale, non più descrivibile in termini di differenziazione stratificata (Luhman, 1990), e quindi soggetta ad un ordinamento gerarchico, ma fondata sulla differenziazione funzionale, in cui i confini gerarchici si sfumano sino a perdere la loro capacità rappresentativa. La nascita e lo sviluppo dei social network, la pervasività delle connessioni reticolari e la diffusione dei voli low cost, dopo un iniziale stordimento caratterizzato da una neo oblatività di maniera, hanno ampliato i flussi informativi e le dinamiche aggregative, e l'uomo è tornato ad essere misura di tutte le cose, di quelle che sono in quanto sono, e di quelle che non sono in quanto non sono. È da questo momento che si inizia a parlare di Customer Experience (CE) come sintesi dialettica dei precedenti tre momenti enucleati. È a partire dalla CE, vista non come un nuovo modello descrittivo ma come un processo interattivo di ingaggio reciproco su basi pseudo contrattuali tra Consumatore e terze parti, che si evidenziano i limiti della tradizionale teoria della segmentazione della Domanda nei consumi AfH: "*The results from this study further affirm the notion that food consumption needs to be examined from a broader sociological perspective beyond product acquisition.*" (Miao, Mattila 2013).

Definizione della Customer Experience

Con il termine Customer Experience si intende definire un modello descrittivo del percorso esperienziale fatto dal consumatore durante il processo di acquisto e consumo di un bene.



Il modello proposto (Verhoef et alia 2009) ha il pregio di essere immediatamente comprensibile e di basarsi su un approccio olistico, aspetto fondamentale quando si trattano fenomeni sociali.

Le determinanti di fondo della Customer Experience, nel modello proposto nella presente ricerca, sono:

- **Social environment**, che nella presente ricerca si è incluso nel "**Tempo**";
- **Service interface** } entrambe ricomprese nella variabile "**Spazio**"
- **Retail Atmosphere** }
- **Assortment** } incluse nella variabile "**Servitization**"
- **Price** }

Oltre alle determinanti di fondo, la Customer Experience è influenzata da:

- Contesti specifici legati ad eventi sociali e climatici;

- Opinioni di amici e parenti;
- Esperienze precedenti;
- Valore dell'insegna del PdV.

Nel presente documento tutti questi aspetti sono stati considerati e sviluppati con l'eccezione dell'ultimo. La scelta è stata quasi obbligata visto che la ricerca è contestualizzata alla realtà italiana dove manca un'insegna talmente forte, come Starbucks per esempio, da condizionare la scelta del PdV.

Da ultimo si è deciso di completare il modello con un ulteriore passaggio, posto al tempo T+1, per rimarcare che la Customer Experience prosegue anche dopo l'uscita dal PdV ed è associata a ricordi che superano il semplice atto del consumo propriamente detto. Questo aspetto va sottolineato perché evidenzia l'iteratività dei processi cognitivi che sottostanno alla Customer Experience e che la rendono da un lato un fenomeno non ascrivibile ad una classe definita di consumatori, e dall'altro un percorso influenzato da contesti amicali non necessariamente professionali, anzi.

La determinante del Sistema d'Offerta: Dove andiamo stasera?

Il consumo, svincolato dal bisogno, è un'azione sociale culturalmente determinata che dota di senso i beni oggetto. Entrando nel dettaglio di questa definizione è possibile ridurre l'atto di consumo a tre determinanti fondamentali:

- Servitization;
- Tempo;
- Spazio.

1) Servitization:

Il termine servitization non definisce semplicemente un aggregato composto da bene fisico e servizi accessori, bensì individua un vero e proprio nuovo prodotto in cui fisicità ed immaterialità costituiscono un'unione inscindibile. In realtà se questa visione olistica ha un grande valore di sintesi descrittiva, mostra alcuni problemi sotto il profilo dell'analisi del fenomeno di consumo. Rinviano ad una parte successiva del documento la scomposizione in determinanti misurabili, adesso ci limiteremo a considerare il bene fisico nel contesto sociale del consumo AfH.

Il bene fisico è ciò che rende possibile l'atto di consumo; lo materializza concretizzandolo in una scelta quantitativa descrivibile oggettivamente. Nella realtà dei consumi AfH, però, è importante distinguere tra bene fisico generico, come definito, e bene fisico identificato da un brand. Se, infatti, il compito del bene fisico è solo quello di reificare un'azione culturale, la funzione rassicuratrice del brand, in contesto di beni F&B (food and beverage), tende a sfumarsi sino a perdersi in un vuoto di senso. La dinamica del consumo AfH, in quanto atto sociale

che trova nel bene fisico un comburente accidentale, rende anonimo il prodotto. Questo fenomeno, autoevidente nei prodotti somministrati sfusi (i cd. Prodotti alla spina), diviene altrettanto chiaro se si pensa all'atto della concretizzazione materiale della Domanda che, alla meglio, individua una indefinita categoria merceologica o di occasione (una birra o un aperitivo) e quasi mai si indirizza verso un brand specifico.

Esistono casi, da citare per completezza di analisi, in cui il brand è divenuto sinonimo di un'intera categoria merceologica, o di un'occasione di consumo (p.e. Crodino per aperitivo analcolico, Spritz per aperitivo alcolico o Coca Cola per bibita), trasformando un'intenzione generica in richiesta specifica. Queste contestualizzazioni del brand, però, proprio per la loro pervasività, hanno intrinsecamente perso la loro connotazione di marca e, pertanto, sono da leggere più come una volgarizzazione del marchio, comunque fondamentale per il produttore che vede in questo modo emergere la stratificazione inconscia dei soldi spesi in comunicazione, che come una brandizzazione dell'occasione di consumo.

Quanto sopra è evidenziato per connotazione nei dati della tabella 1). Partendo dal presupposto che almeno una categoria di Beverage deve sempre essere presente almeno una volta in uno scontrino, per l'ovvia considerazione che non si mangia senza bere mentre vale il contrario, sono state analizzate le combinazioni lineari Cibo\Bevande. Dall'analisi condotta è emerso che:

- 1) NON esiste un abbinamento preferenziale ma, al contrario, cibi e bevande sono del tutto irrelati;
- 2) L'abbinamento di Cibo e Bevande forma, nella realtà italiana, un vero e proprio "dittongo alimentare" che segue leggi soggettive e basate sull'attimo fuggente del contesto esperienziale.

La conclusione che questi dati suggeriscono è che, nel consumo F&B AfH, non esiste una legge in base alla quale sia possibile determinare le preferenze di scelta di una bevanda da parte di un consumatore in un contesto di abbinamento con un particolare cibo. Contesto che, va sottolineato, al netto delle ridondanze proprie delle combinazioni lineari, esaurisce quasi completamente le occasioni di consumo analizzate.

Questo punto d'arrivo porta con sé, però, due considerazioni gravide di conseguenze:

- 1) L'impossibilità di indagare i consumi AfH partendo dal Prodotto inteso in senso fisico porta alla necessità di utilizzare la CE, disaccoppiata dal Prodotto, come nuova grandezza esplicativa dei processi di Consumo AfH;
- 2) Se il Prodotto ha perso la sua capacità esplicativa dei fenomeni, a maggior ragione un sottoinsieme del Prodotto, il Brand, non può più essere considerato il driver dell'esperienza di consumo ma ne diviene il layer; una sorta di garante colto per connotazione.

CENA		DOPO CENA
	ACQUA MINERALE	
119	combinazioni lineari con altre categorie merceologiche	154
1042	scontrini	1048
83	abbinamento con pizza/panini	101
108	abbinamento con pasti	118
	BEVANDE SFUSE	
148	combinazioni lineari con altre categorie merceologiche	207
1685	scontrini	215
99	abbinamento con pizza/panini	141
111	abbinamento con pasti	139
	BIBITE CONFEZIONATE	
76	combinazioni lineari con altre categorie merceologiche	94
238	scontrini	258
33	abbinamento con pizza/panini	57
65	abbinamento con pasti	65
	BIRRA CONFEZIONATA	
63	combinazioni lineari con altre categorie merceologiche	81
181	scontrini	240
42	abbinamento con pizza/panini	52
47	abbinamento con pasti	61

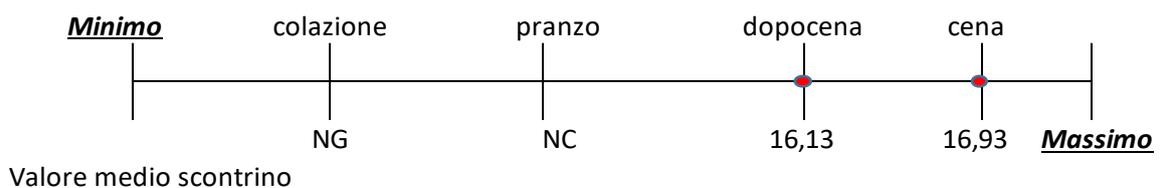
Tab.1

2) Il Tempo:

Il Tempo è definito dall'occasione di consumo. L'occasione, analizzata sotto il profilo sociale, ha tre determinanti di base:

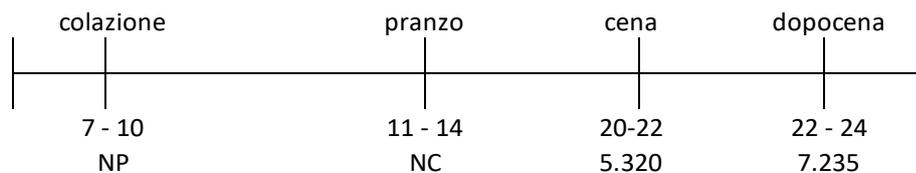
- La mediazione delle ricorrenze esterne, per cui, ad esempio, assistiamo ad un aumento dei consumi di Guinness in occasione della Festa di S. Patrizio;
- Le necessità fisiologiche;
- I contesti amicali o di lavoro. Questo aspetto merita una maggiore attenzione. Il consumo è uno dei tre sistemi di comunicazione, insieme alle donne e al linguaggio, che contribuiscono alla formazione della struttura sociale. Un consumo incardinato così fortemente alla società ha con essa una relazione biunivoca: da un lato ne influenza le dinamiche ma, dall'altro, ne subisce le spinte. Immersi in un mondo di nuvole (Popper, 1984), o per meglio dire "clouds", più che di orologi, con un consumatore artigiano che assembla liberamente stili e gusti, i beni F&B non connotano più le classi sociali ma definiscono gli stili individuali. In termini relazionali il modo di stare insieme non è più un fattore rigido di appartenenza, ma un processo di autoproduzione individuale che è continuamente messo in discussione e negoziato e, pertanto, non definibile a priori.

Dal punto di vista operativo, nell'esecuzione di R1 si è scelto di definire nel modo seguente il tempo:



Tab.2

Persone per ora e occasione di consumo.



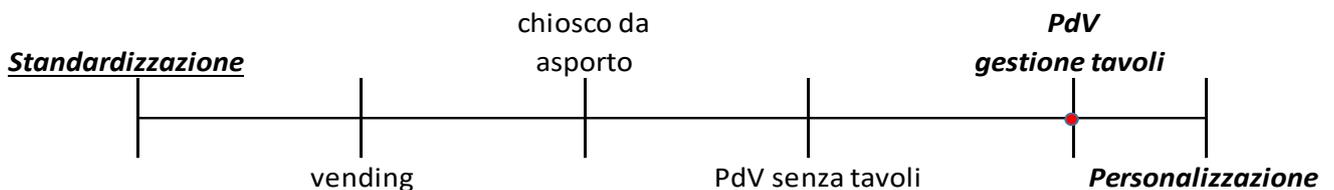
Tab.3

3) Lo Spazio:

Lo Spazio in cui avviene l'atto di consumo è, evidentemente, influenzato dalle occasioni ed è descritto dal Punto di Vendita (PdV) in cui si concretizza. Vedere nel PdV la cattedrale laica in cui si celebrano le liturgie di socializzazione del Consumatore, significa svincolare il consumo AfH dalle dinamiche di prezzo per contestualizzarlo nell'universo del *retail-tainment*: il PdV, come conferitore di una valenza estetica agli atti di consumo, diventa lo spazio fisico in cui le dinamiche del corpo sociale si concretizzano e trovano compiutezza. Quinta teatrale della vita sociale, il PdV assolve alla sua funzione fagica (Bauman, 2011) attribuendo storia, identità e relazione allo spettacolo cangiante dello stare insieme (Augè, 1999; Sassoli, 2008).

Dal punto di vista operativo, nell'analisi condotta in R1, si è deciso di definire lo "spazio" attraverso le caratteristiche espresse dagli assi seguenti:

Servitization per forma distributiva



Tab.4

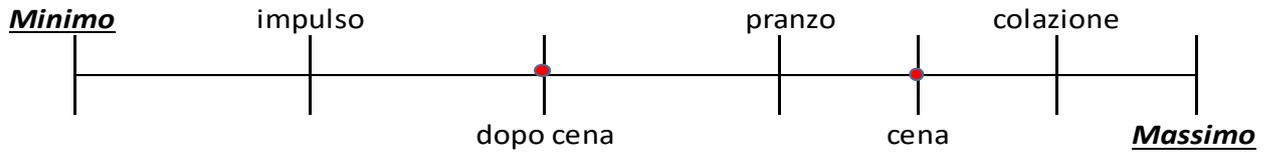
Servitization per categoria prodotti



Tab.5

Il Tempo:

Frequenza



Tab.6

E con l'analisi diacronica della dispersione dei consumatori dell'interno del PdV

CMX ⁺ locations map ⁺



Fig. 1

La determinate della Domanda: Con chi passo la serata?

Recuperando, a questo punto, la definizione data in apertura e contestualizzandola nel mondo dei consumi AfH, possiamo concludere che la CE è attivata dall'Occasione, concretizzata dal Contesto e definita dall'atteggiamento mentale del Consumatore. La CE, quindi, è influenzata fortemente da fenomeni qualitativi che hanno un impatto non definibile a priori, perché sono in relazione biunivoca con il vissuto del Consumatore. Inserire questo assunto nelle dinamiche sociali attuali, però, significa depotenziare l'efficacia delle teorie classiche di segmentazione della Domanda. Il contesto di tribalismo post moderno (Maffesoli, 2004) in cui si muove e vive il Consumatore impedisce l'attribuzione di senso aprioristico al suo vissuto esperienziale e, di conseguenza, rende inefficace una segmentazione basata su una classificazione che, per quanto multivariata, escluda l'esperienza. In questa impostazione, dalle sfumature socio economiche, si recupera la differenza tra il consumo AfH e quello Ah: mentre nel secondo, a parità descrittiva dei dati quantitativi corrisponde identità di esperienza; nel primo ciò non avviene. I consumi AfH obbediscono ad una nuova formulazione del principio di indeterminatezza che suona, più o meno, così: è impossibile conoscere nel medesimo tempo i dati quantitativi del Consumo e le esperienze del Consumatore; gli stessi aggregati quantitativi possono descrivere esperienze diverse e, per contro, esperienze identiche possono essere descritte da aggregati quantitativi diversi. Prendere consapevolezza di questa caratteristica peculiare del consumo AfH significa riconoscere l'impossibilità di addivenirne ad una sintesi descrittiva che sia avulsa dall'esperienza e, conseguentemente, accettare di dover passare da una *metafisica del Consumatore* ad una *antropologia del Consumo*.

I parametri utilizzati in R1 per definire operativamente le variabili della domanda sono basati sulla modalità di consumo e sulla frequenza della stessa. Si è ritenuto corretto suddividere in 2 macro periodi l'analisi in considerazione della localizzazione del PdV:

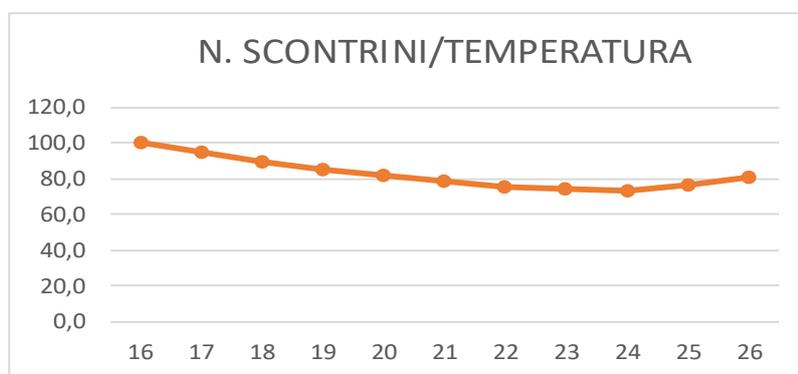
- T1 corrispondente all'inizio del periodo di ferie / fine scuole e temperature alte
- T2 corrispondente a maggio, con ancora temperature in evoluzione e caratterizzato da consumatori stanziali.

Per agevolare l'analisi di è scelto di creare distinta tabella per ogni periodo della settimana rapportando i dati direttamente con la media delle osservazioni. I dati sono espressi in numeri indice complementari a 100.

L'analisi del macro aggregato temporale T2 merita un approfondimento particolare perché permette di fare luce su un aspetto del fenomeno di consumo mai misurato sino ad ora: la correlazione tra temperatura e propensione al consumo.

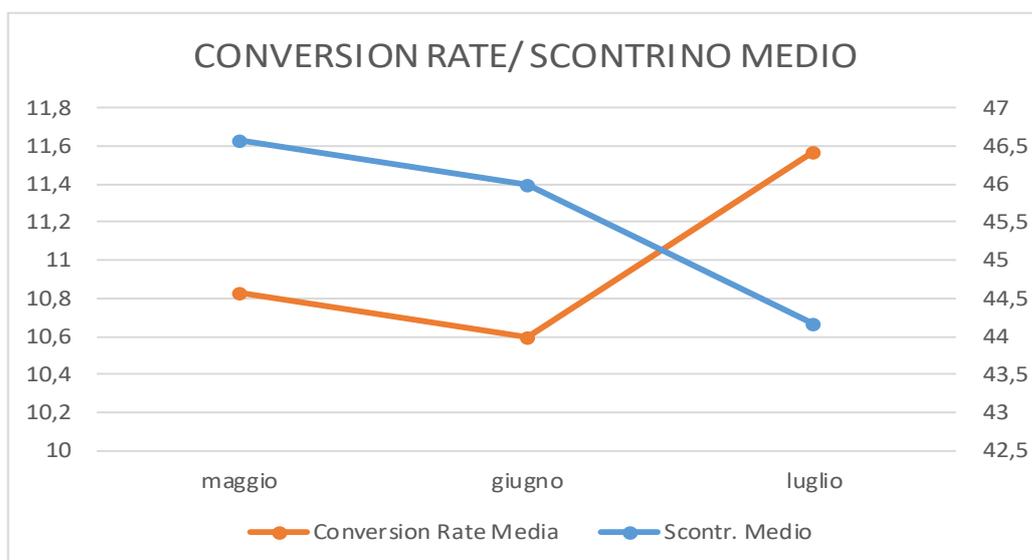
Dall'analisi effettuata si è trovato che:

- Il venerdì presenta un coefficiente di correlazione con la temperatura pari - 0,77, e per il sabato è di -0,60;
- Per tutti gli altri giorni, detto coefficiente oscilla tra -0,52 e -0,44;
- La curva che descrive questo andamento, però, ha forma ad "U" con punti di flesso tra i 19,5° e i 20,5° e tra i 24° e i 25°



Graf.1

Questo andamento tende a sfumarsi con lo sviluppo della stagione estiva perché le vacanze cambiano il concetto di convivialità, sia per l'asincronia dei moventi migratori verso le località turistiche che per una diversa modalità di aggregazione: meno intima e più occasionale. Quest'ultimo fenomeno è ben evidenziato dal rapporto esistente tra il valore dello scontrino medio e il conversion rate mensile (1)



(1) il conversion rate è il rapporto tra persone rilevate all'interno e nelle immediate vicinanze del PdV e il numero di scontrini emessi.

Graf.2

Per completezza di analisi, nella tabella seguente, sono specificati i dati di flusso rilevati all'interno e nelle immediate vicinanze del PdV con l'indicizzazione settimanale del traffico.

PERSONE TOTALI RILEVATE		131.889
PERSONE PER OCCASIONE DI CONSUMO ANALIZZATA	cena	27.094
	dopo cena	19.191
NUMERO INDICE PRESENZE	lunedì	69
	martedì	73
	mercoledì	82
	giovedì	91
	venerdì	98
	sabato	100
	domenica	73

Tab.7

Prima di presentare i dati di T2 ancora alcune chiavi di lettura.

La prima vuole spiegare i differenti valori di coefficiente di canale trovati tra il fine settimana e gli altri giorni. L'ipotesi interpretativa che pare più consona è riferita al reddito spendibile. In altri termini, se l'uscita durante il fine settimana è un rito sociale quasi irrinunciabile, diverso è dover fare i conti con le risorse disponibili che, spesso, sconsigliano spese accessorie pur in presenza di variabili climatiche invitanti.

Un altro aspetto interessante è l'andamento ad "U" della curva presentata nel grafico A. in questo caso l'ipotesi suggerita è che esista una sorta di temperatura tardo primaverile (19°-20°) che invita ad uscire in spazi aperto più che a richiudersi in un PdV, salvo poi, in presenza di caldo afoso, recuperare la voglia di stare insieme in un locale climatizzato.

I commenti a corredo delle tabelle seguenti sono tagliati sui risultati del periodo T2, soprattutto per il maggior numero di dati trattati ma, ricordando quanto più sopra, mantengono una buona validità anche per il mese di maggio.

Da ultimo una nota a chiarimento:

- Con "consumo al banco" si intende un consumo senza l'utilizzo di servizio al tavolo;
- Con "coperto beverage" si intende un consumo di sole bevande effettuato usufruendo del servizio al tavolo;
- Con "coperto food&beverage" si intende un consumo di alimenti e bevande effettuato al tavolo.

OCCASIONE DI CONSUMO	MODALITA' DI CONSUMO	PERIODO P 1		MEDIA SETTIMANALE
		FREQUENZA		FREQUENZA
		T2	T1	
CENA	Consumo al banco	1,7	1,2	1,9
	Coperto beverage	6,4	4,6	5,9
	Coperto food & beverage	91,9	94,2	92,2
totale		100		100
DOPO CENA	Consumo al banco	5,4	1,2	5,9
	Coperto beverage	19,7	4,6	18,8
	Coperto food & beverage	74,9	94,2	75,3
totale		100		100

Tab.8

La tabella rende immediatamente evidente come l'elemento di condivisione conviviale rilassante (utilizzo di un tavolo, anche solo per bene) sia decisamente predominante in P1 rispetto alla media settimanale.

I dati infatti evidenziano che:

- 1) In occasione della cena, rispetto alla media, si ha un aumento del 7,8% dei consumatori che preferiscono sedersi;
- 2) In occasione del dopo cena l'incremento si attesta al 5,5%.

Dal punto di vista del prodotto, questo andamento suggerisce la possibilità di sviluppare delle offerte "bundle" che coinvolgono non solo il PdV, ma tutti gli attori di filiera. Questo esposto più sopra è reso ancora più evidente se si analizza la spesa media per consumatore e occasione di consumo, che evidenziano la necessità di migliorare i risultati complessivi dei consumatori "solo beverage".

	PERIODO P 1			MEDIA SETTIMANALE
OCCASIONE DI CONSUMO	MODALITA' DI CONSUMO	SPESA MEDIA PER CONSUMATORE		
		T2	T1	
CENA	Consumo al banco	10,1	12,6	9,1
	Coperto beverage	9,3	15,8	8,2
	Coperto food & beverage	17,6	18,4	17,7
DOPO CENA	Consumo al banco	7,6	8,4	6,7
	Coperto beverage	8,6	7,4	8,2
	Coperto food & beverage	19,8	20,6	19,9

Tab.9

Nel dopo cena invece, i valori si riallineano alla media. Dal punto di vista gestionale desta qualche perplessità la modesta differenza di valore tra la consumazione al banco e quella al tavolo.

Nel fine settimana, invece, si evidenzia che:

		PERIODO P 2		MEDIA SETTIMANALE
OCCASIONE DI CONSUMO	MODALITA' DI CONSUMO	FREQUENZA		FREQUENZA
		T2	T1	
CENA	Consumo al banco	2,2	15,7	1,9
	Coperto beverage	6,4	8,6	5,9
	Coperto food & beverage	91,4	75,7	92,2
totale		100		100
DOPO CENA	Consumo al banco	7,2	4,9	5,9
	Coperto beverage	17,8	17,6	18,8
	Coperto food & beverage	75	77,5	75,3
totale		100		100

Tab.10

Il fine settimana si conferma il cuore della convivialità informale con incrementi elevati delle consumazioni al banco per entrambi i contesti. Anche in fusto caso la creazione di "pacchetti" d'offerta predisposti per questo tipo di consumo è importantissima.

Particolare attenzione va data al dato più anomalo: il consumo al banco in orario di cena del Periodo T1. In questo caso va chiarito che in data 21.05, e quindi in T2, è stato effettuato un concerto dal vivo nel PdV con inizio alle 20.45 e termine alle 23.00 che, evidentemente, ha influito sulla linearità delle osservazioni.

Per quanto riguarda la spesa media per consumatore e modalità di consumo i dati mostrano:

	PERIODO P 2			MEDIA SETTIMANALE
<i>OCCASIONE DI CONSUMO</i>	<i>MODALITA' DI CONSUMO</i>	<i>SPESA MEDIA PER CONSUMATORE</i>		
		<i>T2</i>	<i>T1</i>	
<i>CENA</i>	Consumo al banco	7,5	9	9,1
	Coperto beverage	7	10,2	8,2
	Coperto food & beverage	17,9	17,9	17,7
<i>DOPO CENA</i>	Consumo al banco	5,9	13,5	6,7
	Coperto beverage	7,9	6,8	8,2
	Coperto food & beverage	20,2	17,9	19,9

Tab.11

Un basso valore di spesa media per il consumatore in 2 occasioni su 3 in T2

Un'analisi a parte ha meritato la domenica, giorno spurio, che oscilla come Wendy, tra volontà di divertimento e necessità del dover essere.

OCCASIONE DI CONSUMO	MODALITA' DI CONSUMO	PERIODO P 3		MEDIA SETTIMANALE
		FREQUENZA		FREQUENZA
		T2	T1	
CENA	Consumo al banco	1,9	2,7	1,9
	Coperto beverage	3,7	7,2	5,9
	Coperto food & beverage	94,4	90,1	92,2
totale		100		100
DOPO CENA	Consumo al banco	3,6	4,3	5,9
	Coperto beverage	16,9	15,8	18,8
	Coperto food & beverage	79,5	79,9	75,3
totale		100		100

Tab.12

Con la tranquillità propria della fine del periodo ricreativo, la domenica si congeda dal divertimento con una modalità di fruizione rilassata.



Parte Seconda:

Il targeting della Domanda e la segmentazione dell'Offerta.

Targeting della Domanda: dalla metafisica del Consumatore alla antropologia del Consumo.

Il passaggio dall'analisi del Consumatore all'analisi della CE.

La ricerca di parametri per definire i comportamenti di consumo ha una storia lunga, fatta di fatica e di continue verifiche sul campo. D'altra parte, l'intera struttura sociale si prestava ad essere raggruppata in fenotipi e ad essere descritta per modelli sintattici subordinati, basti pensare agli ultimi quaranta anni del '900 descritti, nei vari decenni, da Hippie, Operai, Travoltini, Paninari, Yuppies, Edonisti e Delfini, solo per citare qualche esempio. Con lo sviluppo delle reti di comunicazione e la crescita ipertrofica delle fonazioni a scapito dei metacostrutti, anche il corpo sociale si è destrutturato ed appiattito. Anche sul fronte della ricerca, però, anziché mettere in discussione i principi di fondo si è preferito adattarne le tecniche. Così, se inizialmente il processo di creazione dei fenotipi era di tipo induttivo, da almeno una decina d'anni si è preferita un'analisi deduttiva a partire dalla modellizzazione precedente. Ora, se è vero che procedendo per induzione c'è il rischio di fare la fine del ben noto tacchino, altrettanto deve essere chiaro che il processo deduttivo ha in sé il germe della sintesi aprioristica. In altri termini il pericolo concreto è di creare dei genotipi con un DNA costruito in laboratorio, salvo poi chiedersi perché la realtà non si pieghi al modello sviluppato: questa è la metafisica del Consumatore; il risultato razionalistico di un'analisi delle dinamiche sociali che, a forza di semplificarne la complessità, ne ha iperstrutturato la modellizzazione finendo per perdere capacità descrittiva. Contro questa deriva la proposta è di tornare, nell'analisi dei consumi AfH, ad una antropologia del Consumo. Si tratta di accettare il nuovo principio di indeterminatezza ricordato più sopra, definendo un metodo di ricerca empirico, di ispirazione induttiva, che consenta

di inferire i comportamenti di consumo a partire dalle occasioni riferite ai contesti. Contesti che, è bene ricordare, non finiscono al "conto" ma *"what happens to customers after they leave the restaurant is also part of their overall experience with the restaurant."* (Miao, Mattila ibid.).

In questo sforzo di ricerca è importante analizzare come le nuove piattaforme tecnologiche abbiano contribuito a ridisegnare il modo di relazionarci con gli altri e con noi stessi. Il Web 3.0 non significa, infatti, "andare in internet con lo smarfon" in tutte le parti del mondo, ma rappresenta il nuovo collante sociale e sintattico dell'uomo. In questo senso il digital divide è un elemento di forte discriminazione sociale: non sono le implicazioni ludiche ad essere oggetto di analisi, bensì le conseguenze emarginanti dovute ad un non accesso alle informazioni. Se le informazioni costituiscono i nuovi mattoni su cui si basano le relazioni sociali, evidentemente il fenomeno del consumo, in quanto atto sociale, ne è fortemente influenzato. È in questo nuovo contesto che deve essere inquadrata la necessità di rivedere criticamente i modelli di analisi dei fenomeni di consumo.

Provando a mutuare gli scenari dalla Teoria dei Giochi possiamo impostare il problema nei termini che seguono. Parlare di "soddisfazione del Consumatore" significa presupporre sia l'esistenza di una asimmetria informativa a svantaggio del Consumatore, che un'informazione quasi completa a favore del giocatore più forte, in questo caso dell'Industria. In questa situazione, evidentemente, il gioco deve per forza essere descritto in termini dinamici, con mosse sequenziali dei giocatori, e non cooperativo, perché assai più conveniente per una parte. Ma l'aumento delle informazioni e la loro immediata reperibilità hanno cambiato queste regole. A questo punto dobbiamo accettare un gioco tendente sia ad un'informazione perfetta, perché il Consumatore è più informato sull'Ambiente e sull'Industria, che, per effetto della simultaneità della relazione ricerca-disponibilità delle informazioni, orientato ad una descrizione statica, poiché le mosse dei giocatori punteranno ad essere simultanee. In questo scenario il gioco più conveniente sarà quello cooperativo perché, in presenza di una riduzione delle asimmetrie informative e, a tendere, di quelle organizzative, andare d'accordo è di gran lunga la strategia più appagante. D'altra parte, in maniera impropria, il paradigma su cui si basa la sharing economy ne è un esempio: iniettando dosi di fiducia, che è il presupposto logico della cooperazione, in un sistema d'offerta, si rendono negoziabili beni che, altrimenti, sarebbero sub utilizzati.

Alla luce di quanto esposto non resta che concludere, e ci vuole un po' di coraggio, dicendo che non esiste un Consumatore specifico per un tipo di prodotto; non c'è il "Tipo da xxxxx", perché tutti possiamo esserlo in contesti diversi.

La portata innovativa di questa conclusione, che capovolge una visione consolidata della società e delle relazioni ad essa afferenti, deve essere indagata con strumenti del nostro tempo.

In chiusura va ribadito che tutto questo vale per l'analisi del processo di Consumo e non, invece, per la definizione delle politiche di Comunicazione aziendali che inglobano nella loro strategia anche la funzione di acquisto che, come noto, segue leggi diverse.

La segmentazione dell'Offerta: tra flatus vocis e necessità commerciali.

E poi ci troveremo come le star a bere del whisky al Roxy Bar

Se la segmentazione della Domanda ha perso significato, è necessario rivedere anche i parametri di analisi dell'Offerta. In altre parole, saltato il legame Consumatore-Prodotto, si tratta di capire se possa esistere un Consumatore-Tipologia di PdV. Anche in questo caso la risposta deve essere cercata partendo dall'analisi empirica.

Un primo fenomeno è l'ampliamento del sistema d'offerta che ha caratterizzato tutti i PdV negli ultimi vent'anni. Se, infatti, fino alla fine degli anni '90 si potevano ancora distinguere, per esempio, PdV in cui si potesse pranzare da altri in cui questa esperienza non era possibile, a partire dai primi anni del 21° secolo queste differenze hanno iniziato a sfumarsi. Oggi nella maggior parte dei PdV HoReCa è possibile fare colazione, pranzare, cenare, e spesso anche "tirare tardi alla sera". Questo ampliamento potenziale dell'esperienze di consumo ha, da un lato, attenuato la differenziazione orizzontale basata sul Prodotto, e, dall'altro, costretto i PdV ad ampliare la gamma dei servizi offerti perché *"..restaurants should not be entirely driven by revenue-maximization and should approach impulse buying from a broader social responsibility perspective."* (Miao, Mattila ibid.).

Un secondo aspetto riguarda il disaccoppiamento tra Prodotto e CE. Si tratta di un fenomeno tipico dell'HoReCa, definito più sopra come "anonimizzazione del prodotto", che ha, però, importanti conseguenze:

- La prima è che il Brand, nell'HoReCa, non è il driver dell'esperienza ma, al massimo, ne è il garante. Questo significa che il Prodotto assume la funzione di facilitatore esperienziale più che di promotore del consumo.
- La seconda è che, in questo contesto, il termine "Prodotto" identifica un manufatto realizzato dalla forma organizzativa del PdV, volgarmente detta anche "gestore";
- La terza è che disunendo l'esperienza dal prodotto quest'ultimo finisce per giocare un ruolo secondario nella dinamica di consumo. Basti pensare, per esempio, che il 51% delle pizze consumate, nonostante l'offerta pletorica di combinazioni, si riduce a due: margherita e salamino piccante (Doxa, 2014). E non si creda che la soluzione sia nelle derive estemporanee di tipo salutistico perché *"...Our results show that primary food motives are a strong predictor of impulse buying of restaurant food. However, when affect-regulation motive is activated in a particular consumption situation, primary food motives are overridden by affect-regulation motive and individuals' impulse buying behavior is predominantly driven by the powerful motivation to feel better."* (Miao, Mattila ibid.).

Non stupisce, a questo punto, che il PdV sia scelto in maniera del tutto casuale (Donlon, 1998): ancora una volta non è il sistema d'offerta il driver principale dell'esperienza. Così come non sorprende che il passaparola amicale, e non da influencer, sia la base dei consigli sul PdV da frequentare (Oliver, 2012).

La conclusione, come per l'analisi della Domanda, è che anche la segmentazione dell'Offerta sulla base delle diverse tipologie di PdV ha perso quasi completamente le sue caratteristiche conoscitive.

Anche in questo caso va ribadito che la conclusione afferisce esclusivamente all'indagine del processo di Consumo e non sarebbe corretto espanderne arbitrariamente la portata. In altre parole se è vero che la CE fatta da una top model al Billionaire è identica a quella di un gruppo di amici in un bar di provincia dopo cena, non si può trascurare che cambiano radicalmente i prodotti consumati. E il fatto che questi ultimi non siano le determinati del processo non autorizza nessuno a trascurarli. Di conseguenza la segmentazione per tipologia di PdV se è vero che non aiuta a comprendere il processo di consumo, è altrettanto vero, invece, che è fondamentale per l'attuazione delle operazioni commerciali di field.



Parte Terza:

Conclusioni

Il lavoro presentato si differenzia rispetto a quasi tutte le precedenti analisi analoghe per due aspetti fondamentali:

- 1) La base dati analizzata è costituita da documenti certificati e da grandezze oggettive;
- 2) L'indagine è stata condotta in un contesto non cooperativo;
- 3) L'analisi empirica è stata utilizzata per asseverare un'impostazione teorica che, partendo dai più importanti studi in tema di consumo fuori casa, giunge a conclusioni contro intuitive e, a tratti, originali.

Giunti a questo punto non resta che proporre alcune considerazioni conclusive.

L'analisi dei processi di consumo ha fatto emergere la necessità di individuare nella CE la nuova grandezza esplicativa di riferimento. Avere la Customer Experience come punto di partenza, però, porta a conseguenze dirimpenti:

- a) La Customer Experience è disaccoppiata dal prodotto, annegato nella Servitization, e immersa nel corpo sociale come esperienza condivisa e afferente più all'aspetto relazionale che a quello economico. Questo passaggio ha tre importanti corollari:
 - La segmentazione tradizionale della Domanda è divenuta di colpo afona, incapace di spiegare i fenomeni di consumo;
 - La segmentazione dell'Offerta ha perso ogni requisito informativo, resa inutile dalla contestualizzazione sociale della Customer Experience;
 - Il prodotto è divenuto un layer esperienziale, abdicando al suo ruolo di driver dell'esperienza.

La prima serie di considerazioni, e forse la più importante, riguarda il targeting della Domanda. Se da un lato, infatti, si è dimostrato la perdita di valore conoscitivo della segmentazione tradizionale del Consumatore, dall'altro non è accettabile perdere la possibilità di elaborare un sistema informativo in grado di proporre delle generalizzazioni dei dati raccolti. Ciò che è messo in discussione, infatti, non è il principio che sottostà alla segmentazione, bensì la grandezza oggetto d'analisi, il Consumatore, e il metodo applicato, eccessivamente deduttivo. Il fatto che il Consumo sia un processo sociale non è certo una novità. La conseguenza ovvia è che, per dirla alla Pierce, il Consumatore-Segno è 'qualcosa che sta a qualcuno per qualcosa sotto qualche aspetto o capacità'. Fino a quando la Società è stata descrivibile in termini di differenziazione stratificata, e quindi riconducibile ad una serie di rapporti gerarchici "latu sensu", l'astrazione ha funzionato, ma a partire dalla fine degli anni '90 il corpo sociale è cambiato. Nel momento in cui le modalità di aggregazione hanno privilegiato i criteri funzionali rispetto a quelli gerarchici, il Consumatore come sineddoche del Consumo ha perso le sue capacità rappresentative, da qui la necessità di ricercare un nuovo driver di conoscenza: la Customer Experience, per l'appunto. A questo punto si pone il problema di definire un metodo di indagine della CE che sia rigoroso, operativamente applicabile e che porti a risultati utili dal punto di vista aziendale. La proposta, dettagliata nella successiva parte quarta, è quella di vedere il processo di consumo F&B AfH articolato su diverse "occasioni di consumo" a loro volta denotate in "correlati esperienziali". Esemplificando quanto scritto, la situazione potrebbe essere la seguente:

- Occasione di Consumo:
 - Cena
 - Correlato esperienziale:
 - Addio al nubilato
 - Di lavoro
 - Tra amici
 - Festa della Donna.

Questa impostazione ha diverse implicazioni importanti:

- a. Sposta l'attenzione dalle caratteristiche funzionali, la cena, a quelle esperienziali, "tra amici", per esempio. La differenza importante è che le prime hanno un prezzo, le seconde un valore;

- b. La proposta di servitization è tesa alla soddisfazione dell'esperienza e, quindi, è necessario che siano definiti dei percorsi esperienziali di massima. In questa operazione i reparti di marketing dell'Industria devono essere coinvolti con una serie di operazioni BTL innovative e di importanza fondamentale (p.e. la creazione di hot spot di brand, di percorsi esperienziali guidati...);
- c. Lo sviluppo di un percorso esperienziale NON è appannaggio di un solo attore della filiera e, quindi, è possibile iniziare ad impostare una politica commerciale e di marketing native e dedicate all'HoReCa.
- d. Il Consumatore, chiunque esso sia, a questo punto deve solo definire che esperienza vuole vivere, perché quello sarà il driver della sua soddisfazione.

La seconda serie di considerazioni pertiene alla segmentazione dell'Offerta. Se, infatti, la segmentazione dell'Offerta ha perso la sua capacità informativa sui processi di consumo, altrettanto mantiene una forte valenza nelle operazioni puramente commerciali. In altre parole, se è vero che la comprensione dei fenomeni di consumo non passa più dalla suddivisione dei PdV per tipologia di sistema d'offerta (i Bar Diurni, Notturni, Serali et alia), soprattutto a causa dell'estensione dell'offerta intrinseca proposta dai diversi Pubblici Esercizi, è altrettanto vero che ci sono intere categorie di prodotto il cui sbocco commerciale idoneo è identificabile con alcune precise tipologie di Offerta prevalente. Pertanto, la proposta è di recuperare la segmentazione dell'Offerta limitandone, però, l'utilizzo solo nell'ambito delle operazioni commerciali dove i "boots on the ground" sono fondamentali.

La terza serie di considerazioni riguarda il Prodotto e, di riflesso, il Brand. Dal punto di vista del prodotto, se è vero che perde il suo ruolo di driver dell'esperienza di consumo, perché parte inscindibile di un aggregato di servizi tangibili ed intangibili, altrettanto la mantiene nell'atto di acquisto. Detto altrimenti la volgarizzazione del Brand, spiegata in apertura, seppure quasi ininfluyente dal punto di vista della Customer Experience, ha un ruolo importantissimo sotto il profilo delle vendite. Questo significa che le tradizionali funzioni di Marketing ATL svolgono il ruolo di "concorso esterno nei processi di consumo", mentre la funzione vendita diventa fattore centrale per il controllo delle SKU.

La quarta considerazione, invece, riguarda i processi di engagement. Se il driver del processo di Consumo, nell'ambito F&B AfH va ricordato, è l'esperienza, allora i processi di loyalty e di Customer engagement sono una conseguenza della prima. Questa conclusione, però, impone di rivedere la funzione delle App di Brand e dei processi immateriali di coinvolgimento del Consumatore. A questo proposito va sottolineato che il 60% dei Consumatori preferisce visitare (35%), o avere contatti telefonici diretti (25%), con i propri retailers, relegando le altre forme di comunicazione e rapporto a valori residuali (15% SMS, 14% e-mail e solo 8% message-app). (MEF, 2016). Questi dati possono spiegare la difficoltà di diffusione e adozione delle Branded App e di altri protocolli tecnologici di fidelizzazione. In altri termini, pare di poter sostenere che la funzione delle Branded App, et similia, sia sussidiario, e non determinate, all'esperienza fisica vissuta in precedenza di persona. Avere invertito questa sequenza ha caricato i protocolli di coinvolgimento del Consumatore di un ruolo inadatto al loro compito che è quello, per l'appunto, di rafforzare un'esperienza già avuta personalmente e non di indurre alla prova, come invece troppo spesso succede.

L'ultima considerazione è di tipo strettamente operativo: avere come riferimento le occasioni di consumo e non i singoli PdV, e come soggetto d'analisi la Customer Experience, e non i singoli SKU, permette di sgonfiare la quantità di dati da elaborare e la popolazione campionaria, a tutto vantaggio della semplicità e del contenimento dei costi. Nella realtà italiana, con buona approssimazione, un campione di 300 PdV sarebbe sufficiente per descrivere e generalizzare i risultati dell'analisi della Customer Experience per le diverse occasioni di consumo.

La proposta metodologica sviluppata di seguito, che per ambito di indagine rappresenta una novità, consente di aprire l'orizzonte dell'analisi funzionale a tutti i passaggi della filiera, recuperando e ridisegnando da un lato il rapporto tra Industria e Distribuzione, attribuendo alla seconda il ruolo di hub di accumulo e gestione di futures sul consumo (voucher di brand) e di informazioni (gestione consortile di market place virtuali), e dall'altro tra Distributore e PdV, riconsegnando al primo il compito di auscultare il battito del cuore dei suoi clienti svincolandosi dall'ossessione dei cartoni, e riconoscendo al secondo il ruolo di terminazione nervosa del Mercato.

In chiusura resterebbe da definire chi debba farsi carico della realizzazione di questa nuova forma di indagine del Mercato; a chi tocchi diventare piattaforma abilitante di questi nuovi servizi informativi. Ancora una volta l'attore principale dovrebbe essere il

Distributore, direttamente o attraverso le aggregazioni di Categoria. E, ancora una volta, la sfida non ammette secondi piazzamenti: o si vince, e allora tutte le dinamiche di Settore diventano proprietà della Distribuzione, o si perde, e allora la Distribuzione continuerà "ad esserci perché c'è l'Industria", per parafrasare la definizione di Distributore Beverage data da un'imprenditrice della Distribuzione.



Parte Quarta:

Una proposta metodologica per l'analisi del Mercato HoReCa.

Terminata la "pars destruens" è fondamentale cercare di proporre delle soluzioni. Se, infatti, si vuole che l'Industria inizi a sviluppare una vera e originale politica di Canale per l'HoReCa è necessario dotarla degli strumenti conoscitivi necessari.

Il modello di indagine proposto è stato pensato per poter essere utilizzato da tutti gli attori della filiera. Pertanto l'insieme di grandezze da indagare è modulare e dipende dal fenomeno oggetto d'analisi, dal soggetto indagante e dalle finalità dell'analisi. Il processo di indagine consente un doppio binario di analisi:

- 1) La misurazione contestualizzata della CE, e come tale è utile a tutti gli attori della filiera;
- 2) Analisi particolari di tipo economico, o semplicemente conoscitivo, rilevanti per uno o più soggetti economici in modo indipendente. Detto altrimenti, l'insieme delle grandezze proposte, ed i relativi metodi di determinazione delle stesse, possono servire al gestore del PdV per controllare il suo sistema d'offerta, al Distributore di Bevande per studiare il proprio territorio economico, all'Industria per evidenziare nuove tendenze di consumo.

Aver azzerato sia l'utilità della segmentazione della Domanda, che la capacità conoscitiva della suddivisione dell'Offerta significa dover ripartire dalla CE. A questo punto non resta che definire delle grandezze che, per connotazione, consentano di misurare per quanto possibile l'esperienza di consumo nelle sue componenti quantitative.

Analizzare il Consumo per tipologia di esperienza, dal punto di vista metodologico, significa:

- 1) Identificare con precisione le occasioni di consumo, per esempio:
 - a. Colazione
 - b. Aperitivo
 - c. Pranzo
 - d. Impulso
 - e. Apericena
 - f. Cena dopo cena
- 2) Segmentare le occasioni di consumo per tipologia di esperienza, per esempio:
 - a. Di lavoro,
 - b. Con amici,
 - c. Addio al nubilato,
 - d. Rutto libero
 - e.

Nella presente ricerca non ci si è spinti nell'individuazione della tipologia di esperienza ma ci si è limitati all'analisi delle occasioni di consumo. Questo è dipeso, soprattutto, dalla necessità di testare per gradi i nuovi metodi di indagine e le grandezze che stavano emergendo.

Dal punto di vista operativo, invece, vuol dire operare su insiemi di dati decisamente più ridotti rispetto ad un'analisi statistica tradizionale di tipo quantitativo. Nel contesto italiano, per esempio, il campione potrebbe essere circoscritto a non più di 300 PdV distribuiti sul territorio nazionale a tutto vantaggio dei costi.

Definito in questo modo il perimetro dell'analisi, diventano evidenti anche i vantaggi del coinvolgimento di tutti gli attori della filiera HoReCa:

- 1) L'Industria, perché ha la possibilità di intervenire sull'esperienza del Consumatore attraverso iniziative di marketing BTL in cui il Brand sia colto per connotazione rispetto alla servitization;
- 2) Il Distributore che diviene piattaforma abilitante di servizi informativi;
- 3) Il Gestore che "cambia" veste al proprio Pubblico Esercizio basandosi su aspetti esperienziali, a costo ridotto e facilmente intercambiabili, e non logistico- architettureali di costo improponibile.

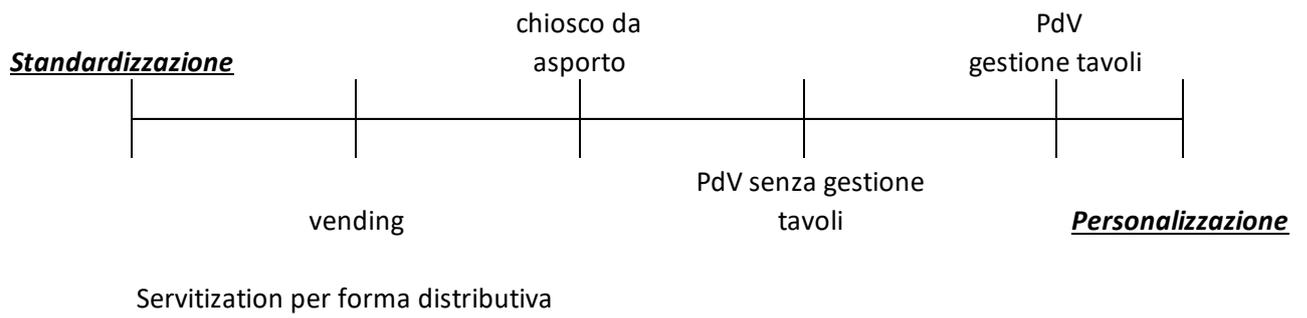
Definizione operativa dei parametri dell'Offerta:

Lo scopo di questa parte di elaborato è quello di identificare delle grandezze oggettive, definibili in termini quantitativi, che consentano di analizzare le determinanti del valore dei fenomeni di Consumo AfH. Le grandezze trattate sono:

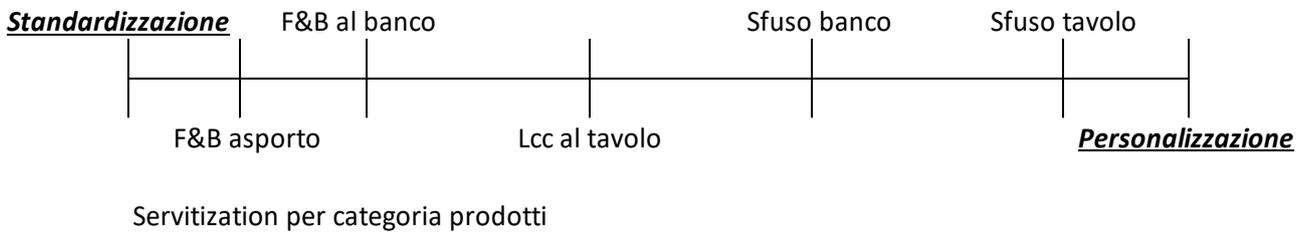
- Parametri dell'Offerta:
 - o La Servitization;
 - o Il Tempo;
 - o Lo Spazio;
- Parametri della Domanda:
 - o Occasione di consumo;
 - o Modalità di fruizione dell'esperienza.

La Servitization:

- o Nel Consumo AfH, più che in qualsiasi altro ambito, il prodotto va ridefinito in termini di "servitization", dove con questo termine si intende l'aggregato inscindibile di un bene con il correlato di servizi. La solidità di questo legame è tanto forte quanto suscettibile di analisi distinta. Forte perché pensare ad un Consumo AfH scisso nelle sue componenti fisiche e immateriali è, dal punto di vista della comprensione del fenomeno, poco più di una astrazione intellettuale; suscettibile di analisi distinta perché è possibile individuarne delle componenti da utilizzare come proxy di misurazione del valore. Individuare queste proxy è il primo passo per oggettivare le determinanti del valore del Consumo AfH. Da un punto di vista grafico, gli estremi entro i quali collocare le diverse forme distributive (Tab.14) e le categorie di prodotti (Fig.2) sono definibili in termini di "standardizzazione" e "personalizzazione". Il determinante che sposta la grandezza lungo l'asse è la struttura organizzativa del sistema d'offerta. Queste distinzioni ci danno conto dei diversi contenuti di servizio in relazione alla forma distributiva e alla categoria merceologica considerate.



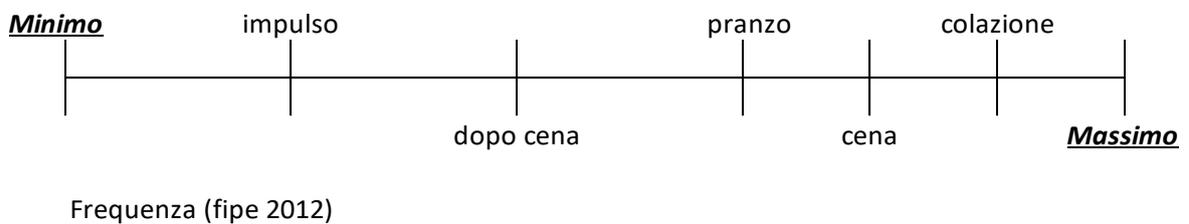
Tab.14



Tab.15

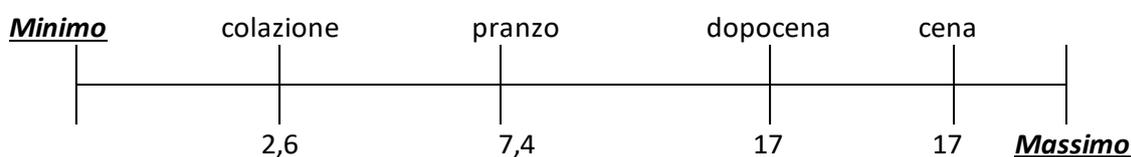
Il Tempo:

- Questa grandezza è scomponibile in:
 - Frequenza, intesa come frequentazione abituale dipendente dalle occasioni di consumo (Tab.16);



Tab.16

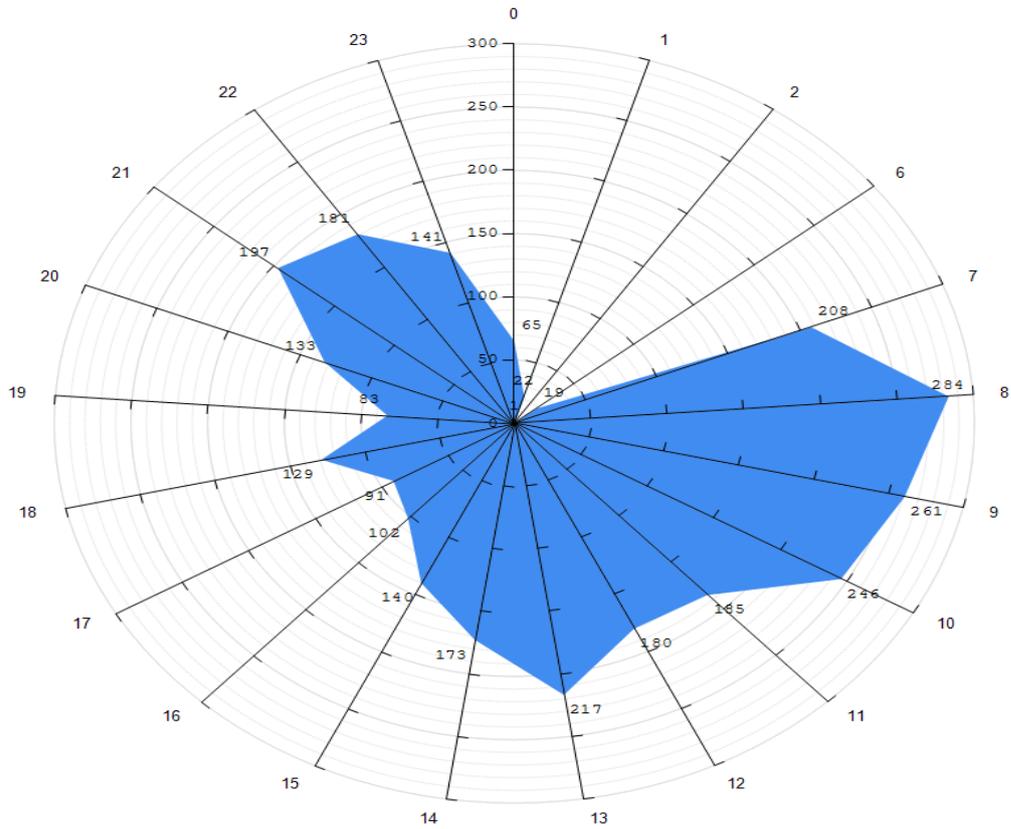
- Intensità, intesa nelle sue componenti di:
 - Valore medio della consumazione, attraverso l'analisi del valore dello scontrino medio; (Tab.17);
 - Misurazione dei picchi di frequentazione, attraverso l'analisi del numero di scontrini emessi per ora (un esempio reale è rappresentato in Graf.3);
 - Quantificazione dei picchi di frequentazione per ora e occasione di consumo (un esempio reale è rappresentato in Tab.18), attraverso un'analisi contestualizzata dei valori precedenti. Quest'ultima grandezza rappresenta anche una proxy del grado di saturazione logistica del sistema d'offerta in esame.



Valore medio scontrino (fipe 2012, R1)

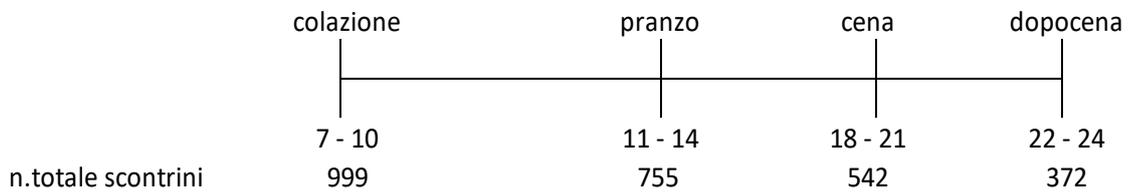
Tab.17

RADAR NUMERO TOTALE NUMERO DI SCONTRINI EMESSI PER ORA



Persone per ora (Dati interni)

Graf.3



Persone per ora e occasione di consumo (Dati interni)

Tab.18

Questa analisi ci permette:

- Di oggettivare alcune proxy di valutazione dell'importanza dei contesti di consumo;
- Di misurare e definire le effettive possibilità di gestione dei picchi di utilizzo e frequentazione del PdV. Infatti, ponderando le merceologie e le modalità tecniche di erogazione del servizio desunte dagli scontrini e l'analisi delle frequenze con i tempi di erogazione standard, è possibile definire il carico di lavoro effettivamente espletabile dall'organizzazione nell'unità di tempo definita.

Lo Spazio:

- Quest'ultimo determinante del sistema d'offerta coincide, nella sostanza, con il PdV. Per definirne gli elementi costitutivi vale la pena di fare un calco delle categorie individuate da Herzberg in campo organizzativo. Possiamo, pertanto, definire lo Spazio attraverso:
 - Fattori Igienici:
 - **Pulizia interna ed esterna.** Su questo fronte va detto (ISPO, 2012) che la pulizia generale desiderata nei PdV si attesta su valori intorno a 9,3 su una scala da 1 a 10 e, per contro, quella percepita come effettiva arriva a 7,5 sulla medesima scala. Il differenziale riscontrato numericamente non ha, però, dato luogo a percezioni negative segno che, in fondo, i punti vendita sono considerati puliti. La conclusione è molto importante se si considera l'impatto ambientale medio che ha un punto di ristorazione generico. Infatti, al netto degli inquinamenti acustico e luminoso, i dati evidenziano (Wikipedia alla voce "Abitante Equivalente"):
 - 1 Abitante Equivalente (AE) ogni 3 coperti;
 - 1 AE ogni 7 avventori al banco;
 - 1 AE ogni 3 addetti FTE.

Questo significa, per esempio, che un punto di ristorazione con 250 coperti e 20 addetti complessivi, in una serata piena produce un carico di BOD e COD paragonabile a quello

generato in una giornata da 90 abitanti residenti, misurato in sostanze biodegradabili convogliate in fognatura.

- **Tempo di preparazione cibi e bevande.** Le evidenze, in questo caso, sono necessariamente approssimate, poiché si riferiscono a un PdV standard. In linea di massima possiamo quantificarle come segue:
 - Preparazione cocktail: 2'. In questo caso il dato è estrapolato dalle tabelle AIBES che prevedono un tempo massimo di 4' per la preparazione di un cocktail a 7 ingredienti;
 - Spillatura di birra: 1'30" per una birra media servita in maniera decorosa (studi di field);
 - Spillatura di una bibita: 1' (studi di field);
 - Servizio al tavolo: da 1'30" a 2' in base al numero del personale tavoleggiante e della conformazione del Locale (studi di field). Questa grandezza è anche una proxy di misurazione del livello di servizio
 - Tempo di acquisizione dell'ordine: da 1'30" a 2' (studi di field);
 - Tempo di preparazione di una pizza: 3' per la preparazione vera e propria e 3' per la cottura (studi di field);
 - Tempo di preparazione di una portata calda: 3' per la preparazione e 6' per la cottura (studi di field);
 - Tempo di preparazione di un panino: 1'30" (studi di field).

La definizione precisa di questi drivers consente di assegnare un valore preciso all'aggregato di servizi che costituisce l'aspetto immateriale della servitization.

- Fattori Motivanti:
 - Cortesia del Gestore;
 - Simpatia dell'ambiente;
 - Coinvolgimento sensoriale;
 - Retail-tainment ed eventi in store.

Tutte queste determinanti sono misurate attraverso proxy desunte dal web attraverso funzioni di analisi specializzate (Trip Advisor, et alia).

Definizione operativa dei parametri della Domanda:

In questo caso si tratta di studiare le abitudini e i comportamenti di consumo senza diventare invasivi. In un Mercato che produce 45.000 App al mese, diventa molto difficile impostare qualsiasi dialogo diretto con il Consumatore e, pertanto, l'ingaggio deve seguire altre strade anche perché, nel Consumo AfH, il fine è "stare insieme" non fare ricerche sul Web. Le grandezze da considerare e quantificabili sono:

- Il rapporto tra passanti ed entranti sia diretta (singolo PdV) che correlata (confronto di PdV diversi) per misurare il valore della localizzazione;
- Il tempo di stazionamento davanti ad una vetrina per definire le politiche di comunicazione in store;
- La durata della coda in cassa;
- Il differenziale di tempo tra una consumazione al banco e una al tavolo con il correlato differenziale di valore per definire quale sistema d'offerta è più conveniente sviluppare;
- Correlazione tra afflusso, valore dello scontrino e merceologie acquistate per adattare sia il personale necessario che la servitization;
- Analisi del traffico web durante le consumazioni per capire a cosa pensa il consumatore mentre è all'interno del PdV;
- Analisi del traffico web in occasione di eventi particolari;
- Integrazione dell'analisi degli scontrini con variabili climatiche e sociali;
- Video Analytics per la misurazione delle persone coinvolte e per definire le caratteristiche dell'esperienza.
- L'analisi diacronica, fig. 1 e fig. 2, della dispersione dei consumatori nel PdV

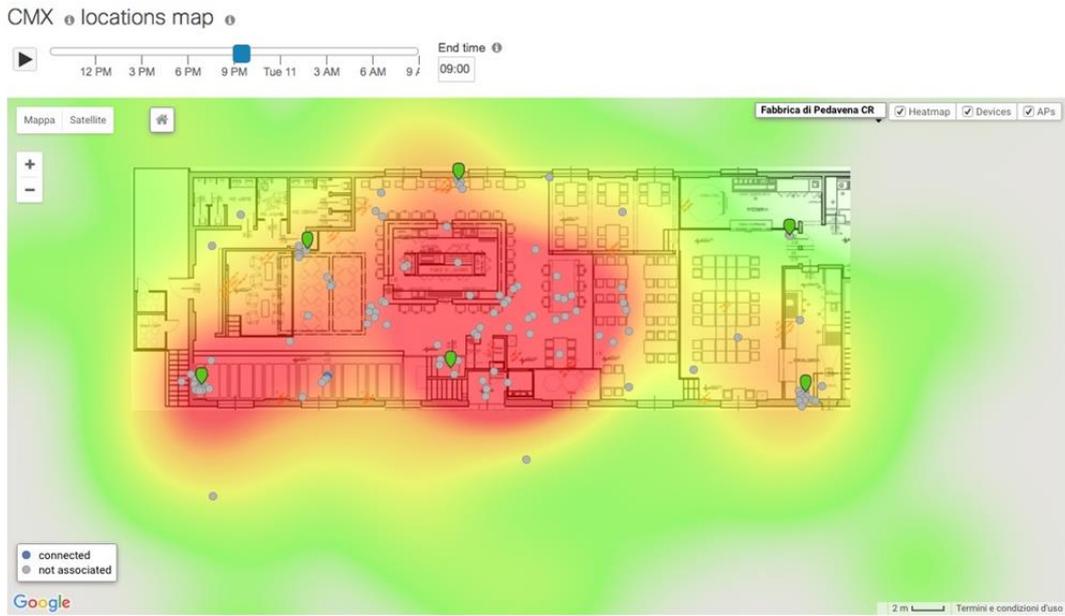


Fig.2



Fig.3

Tutti questi dati possono essere raccolti in contesti non collaborativi, senza essere invasivi e, fornendo un servizio interno di wi-fi gratuita, è possibile gestire anche un programma di loyalty passiva avanzata.



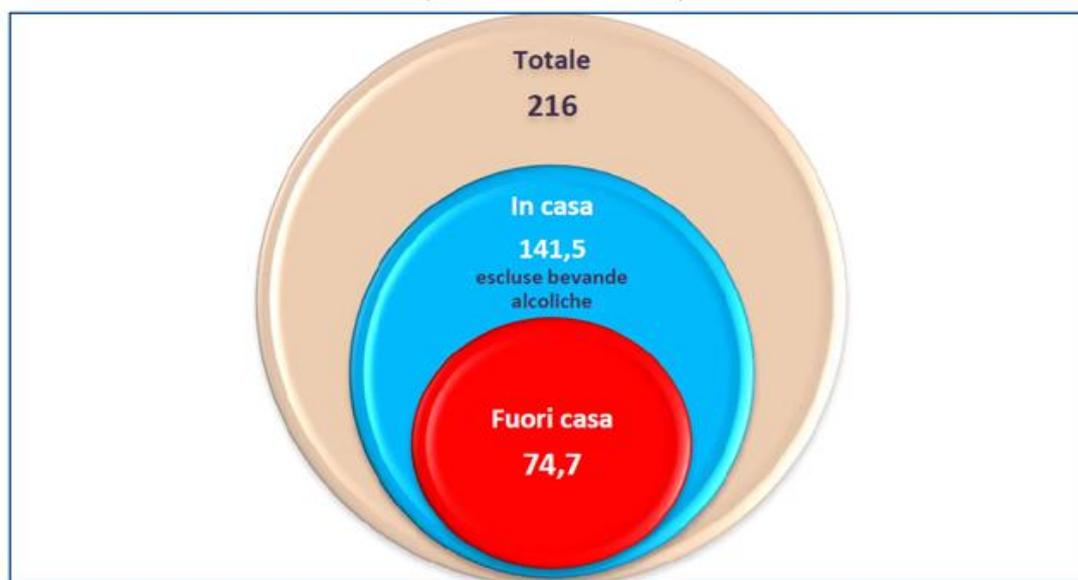
Parte Quinta:

FIPE: Sintesi del Rapporto Annuale Ristorazione 2015

Si riportano, di seguito, le principali conclusioni esposte nell'indagine FIPE 2015 sulla Ristorazione in Italia. Poiché a nostro parere si tratta del documento più completo, attendibile ed organico disponibile, si è ritenuto inutile tentare di riassumerlo o, peggio di riscriverlo e, pertanto, si è scelto di riportarne integralmente una parte.

"Si è interrotta la dinamica di contrazione dei consumi che, salvo i due brevi recuperi del biennio 2010-2011, era cominciata nel 2008 determinando una caduta dei consumi di oltre 74 miliardi di euro a prezzi costanti, 19 dei quali nel comparto alimentare e 31 in quello dei trasporti,

Fig. I1 - I consumi alimentari delle famiglie
(mld. di euro – anno 2014)

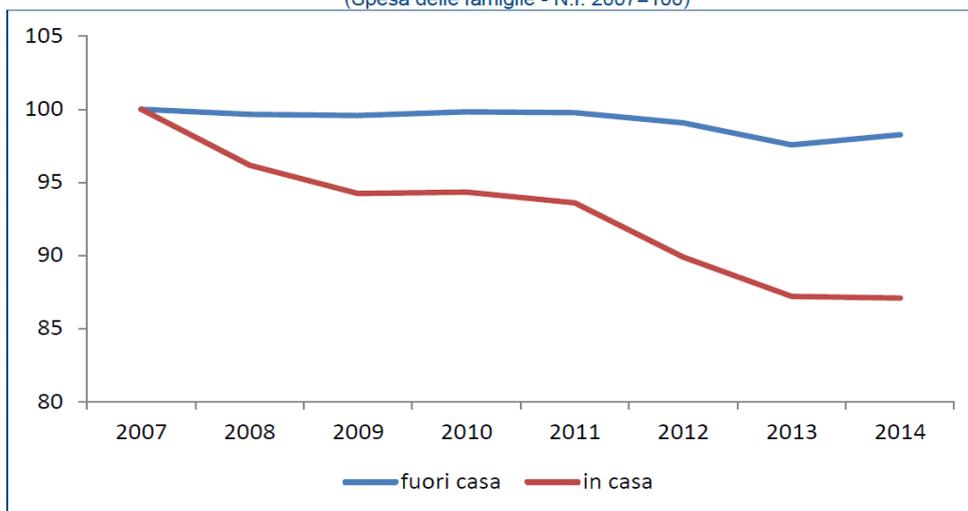


Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati Istat

Meno pesante l'impatto della crisi sui consumi alimentari fuori casa che nel periodo 2007-2014 hanno subito una riduzione reale del 1.7%, pari a 1,2 miliardi di euro.

La spesa delle famiglie in servizi di ristorazione si è attestata nel 2014 a 74.664 milioni di euro in valore e 69.473 milioni in volume con un incremento reale sull'anno precedente pari allo 0.7%. Per l'anno in corso la nostra previsione è di un ulteriore incremento di almeno otto decimi di punto.

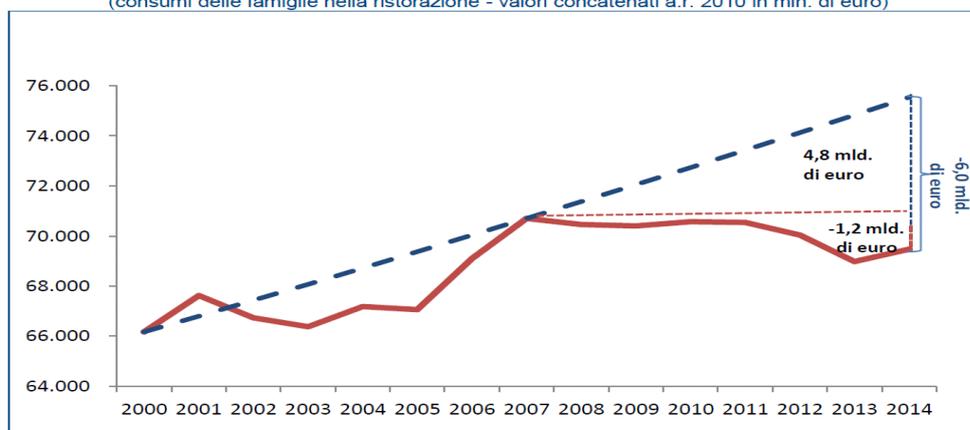
Fig. I2 - Alimentari: in casa vs. fuori casa
(Spesa delle famiglie - N.I. 2007=100)



Fonte : elaborazione C.S. Fipe su dati Istat

La brusca frenata dei consumi alimentari in casa fa sì che l'incidenza della ristorazione salga fino alla quota del 35% sul totale.

Fig. I3 - Quanto è costata la crisi
(consumi delle famiglie nella ristorazione - valori concatenati a.r. 2010 in mln. di euro)



Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati Istat

In Europa il mercato della ristorazione vale 504 miliardi di euro per il 51% concentrato in tre Paesi. L'Italia è la seconda solo Regno Unito e Spagna.

In rapporto alla popolazione ed a parità di potere d'acquisto, la spesa pro-capite è in Italia del 22% superiore a quella media europea e del 33% alla spesa della Francia.

Fig. I4 - Spesa pro-capite in euro pps



(*) anno 2012

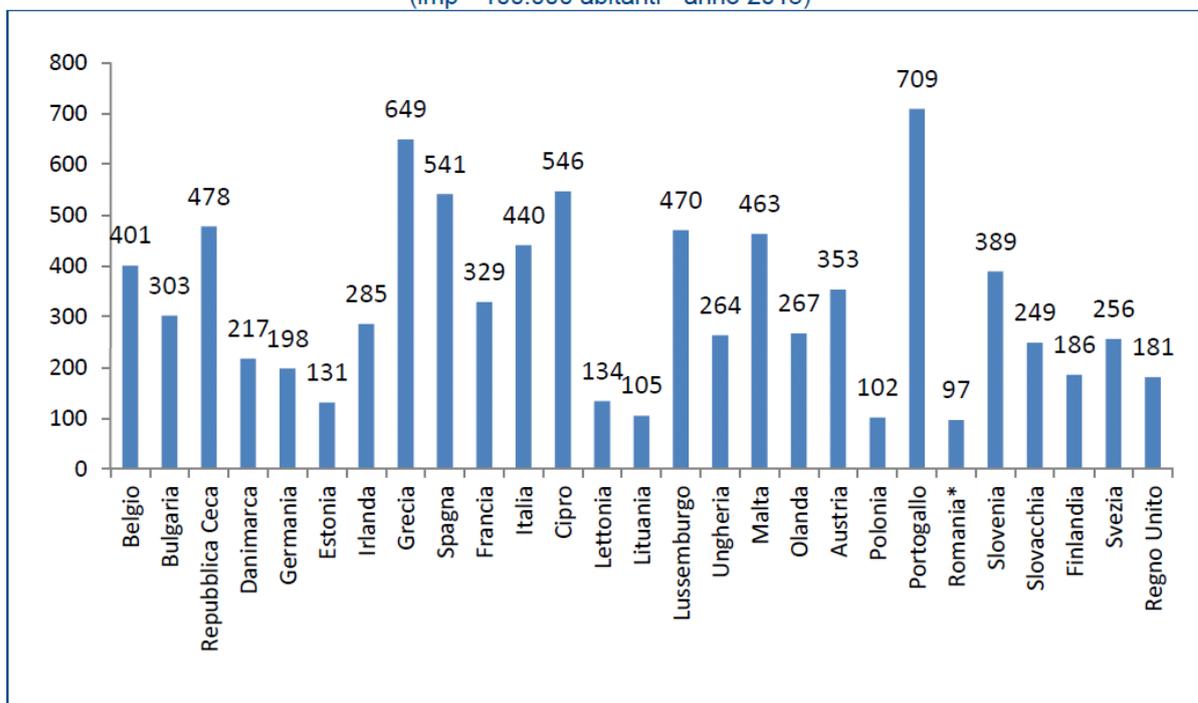
Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati Eurostat

La ristorazione italiana conta 320.391 imprese suddivise in 149.085 bar e 168.289 ristoranti di varia tipologia. Che quello italiano sia un mercato a forte densità imprenditoriale è fatto noto. I numeri ci dicono che a fronte di una densità che in Francia è di 329 imprese per 100 mila residenti, in Germania di 198 e nel Regno Unito addirittura di 181, l'Italia presenta un indice di 440 imprese per 100 mila residenti. Il tasso di competizione del mercato è elevato e gli effetti sul turnover imprenditoriale sono evidenti a conferma della sostanziale fragilità del tessuto produttivo del settore, ulteriormente accentuata dalla crisi.”

Negli USA, considerando solo i ristoranti, siamo in presenza di 307 imprese ogni 100.000 abitanti, ma con un fatturato di circa 783 miliardi di dollari annui (Wa.Po. 12.10.2016) (1)

(1)NDR

Fig. I5 - Servizi di ristorazione – indice di densità in Europa
(imp * 100.000 abitanti - anno 2013)



(*) anno 2012

Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati Eurostat

"Nel 2014 hanno avviato l'attività oltre 17mila imprese, mentre più di 27mila l'hanno cessata. Il saldo è negativo per circa 10mila unità, in crescita rispetto al 2013 quando toccò quota -9.056.

Fig. I6 - Servizi di ristorazione movimprese 2014

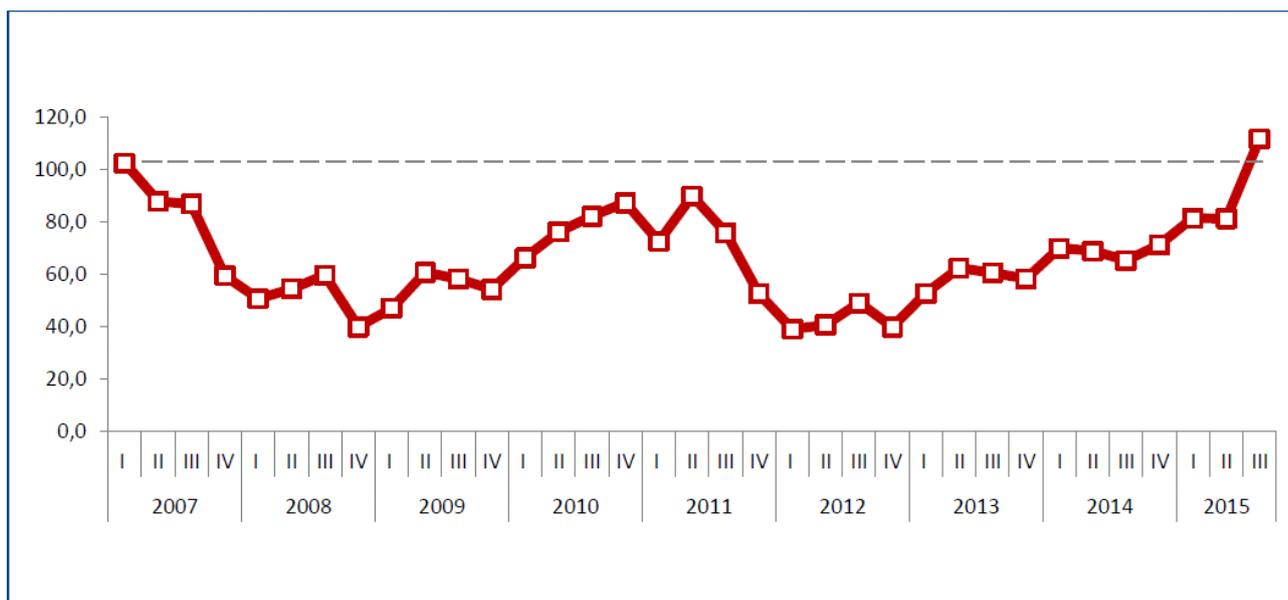


Fonte: elaborazione C.S.Fipe su dati Infocamere

Nei primi nove mesi del 2015 hanno avviato l'attività 12.726 imprese mentre 20.018 l'hanno cessata determinando un saldo negativo pari a 7.292 unità.

Il clima di fiducia delle imprese della ristorazione continua a migliorare e nel terzo trimestre del corrente anno è tornato ai livelli del 2007.

Fig. I7 - Il clima di fiducia



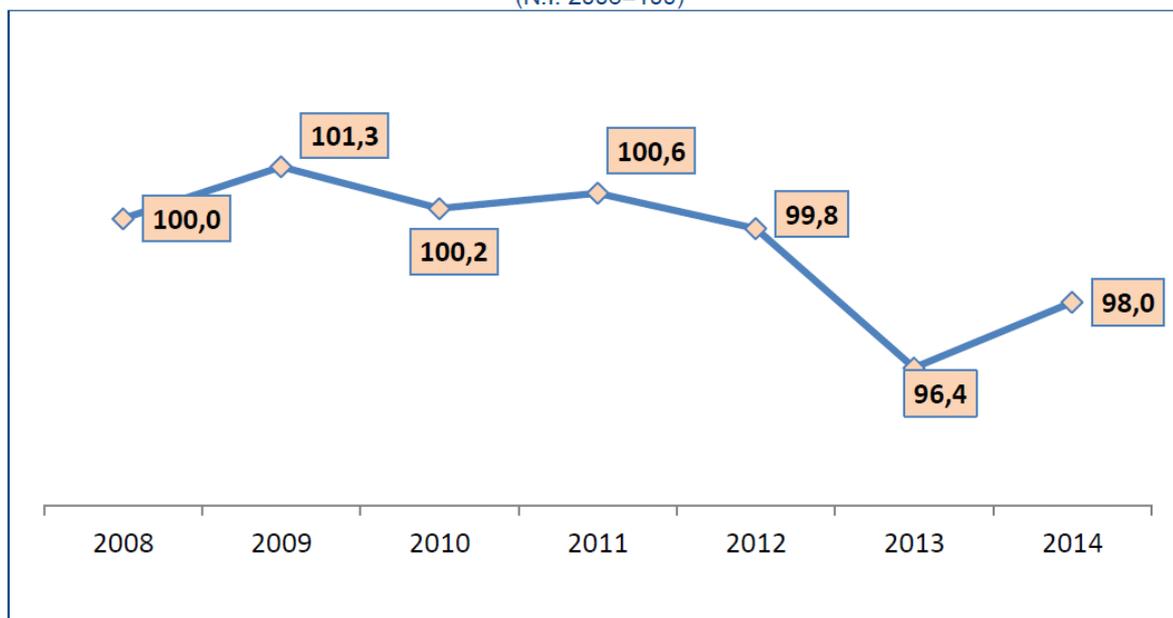
Fonte: osservatorio congiunturale Fipe

Il valore aggiunto del settore sfiora i 40 miliardi di euro ed è del 19% superiore a quello dell'agricoltura e del 52% superiore al valore aggiunto dell'industria alimentare.

L'impatto della crisi sulle performance del settore è avvenuto con un certo ritardo ma ha dispiegato i propri effetti negativi nel biennio 2012-2013 quando ha cumulato una contrazione di oltre il 4%. L'input di lavoro, misurato in unità di lavoro standard, del settore de pubblici esercizi conta oltre un milione di unità. Rispetto a sei anni fa il settore ha assorbito circa il 5% in meno del fabbisogno delle ore complessivamente lavorate.

Fig. I8 - La dinamica del valore aggiunto della ristorazione

(N.I. 2008=100)

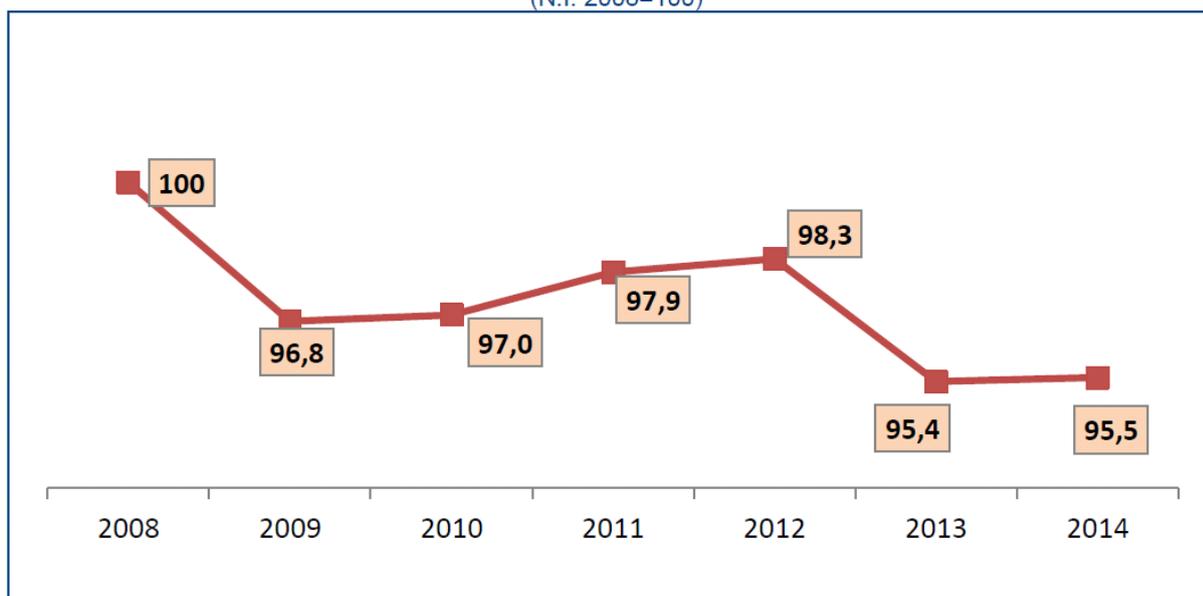


Fonte: stima C.S. Fipe su dati di contabilità nazionale

Un fenomeno che ha interessato sia la componente del lavoro indipendente che, soprattutto, quella del lavoro dipendente nella quale il numero delle ore lavorate è sceso di circa sei punti percentuali tra il 2008 ed il 2014.

Fig. I9 - Trend delle ore lavorate

(N.I. 2008=100)



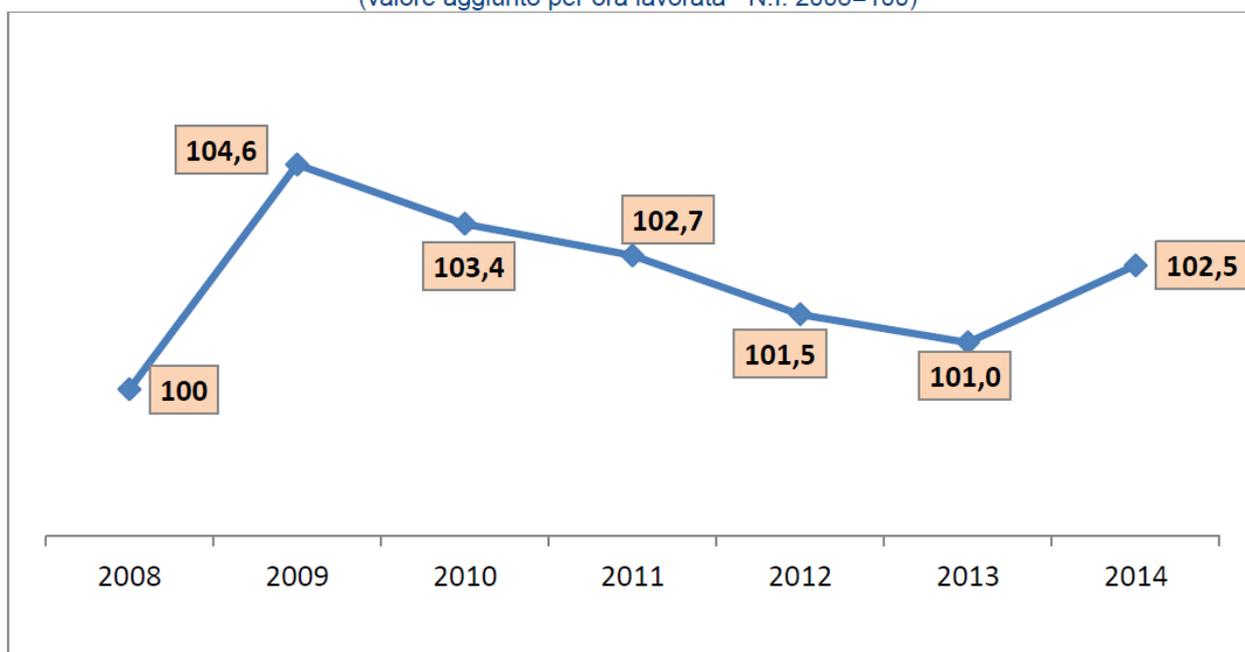
Fonte: stima C.S. Fipe su dati di contabilità nazionale

I pubblici esercizi impiegano, in media d'anno, 680.693 lavoratori dipendenti, pari al 71% del totale nazionale del comparto del turismo.

Al tema del lavoro è direttamente collegato quello della produttività in considerazione del fatto che siamo in presenza di un settore labour intensive.

La produzione del settore non soltanto è bassa ma anziché crescere si riduce. Attualmente è al di sotto di due punti percentuali rispetto al livello raggiunto nel 2009 pur in presenza del recupero registrato nel corso del 2014.

Fig. I10 - Dinamica della produttività nella ristorazione
(valore aggiunto per ora lavorata - N.I. 2008=100)



Fonte: stima C.S. Fipe su dati di contabilità nazionale

La dinamica della quantità di lavoro utilizzato dal settore negli anni della crisi non ha affatto favorito il miglioramento della produttività con la conseguenza che la remunerazione del lavoro e del capitale si fa sempre più problematica.

Sotto questo profilo la ristorazione dovrà imboccare con decisione la strada di un forte recupero di produttività.

Si tratta, allora, di individuare processi interni che conducano ad una maggiore efficienza del sistema e che riguardano gli approvvigionamenti delle materie prime,

l'utilizzo delle risorse umane, il marketing, le tecniche di vendita e, da non sottovalutare, l'uso della tecnologia.

Sullo sfondo rimane, tuttavia, la necessità di una maggiore realizzazione dell'offerta,

* * *

A settembre 2015 i prezzi dei servizi di ristorazione commerciale (bar, ristoranti, pizzerie, ecc.) fanno registrare una variazione dello 0,1% rispetto al mese precedente e dell'1,1% rispetto allo stesso mese di un anno fa. L'inflazione acquisita per l'anno in corso si attesta sull'1,1%. A livello generale i prezzi al consumo crescono dello 0,2% rispetto a settembre 2014.

Aumenti sotto l'1% in ristoranti e pizzerie mentre una stagione estiva particolarmente brillante ha fatto salire i prezzi dei gelati industriali ed artigianali.

Tab. I1 - Prezzi al consumo per l'intera collettività

(variazioni %)

	<u>set. 15</u> <u>set. 14</u>	<u>set. 15</u> <u>ago. 15</u>	<i>Inflazione acquisita</i>
Ristorazione commerciale	1,1	0,1	1,1
Ristorazione collettiva	0,3	0,4	0,2
Totale ristorazione	1,1	0,2	1,0

Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati Istat

Nel corso di questi ultimi anni la dinamica dei prezzi dei servizi di ristorazione è stata caratterizzata, in coerenza con il quadro generale, da una significativa moderazione dimezzandosi, di fatto, dal 2% del 2012 all'1% di oggi."

Parte Sesta:

Bibliografia di riferimento:

- Augè, M., *Disneyland e altri Nonluoghi*, Bollati Boringhieri 1999
- Augè, M., *Nonluoghi. Introduzione a una antropologia della surmodernità*, Eleuthera 2009
- Argoneto, P., *I Radiohead: l'arcobaleno e il piede sinistro di Dio. Saggio sulla teoria dei giochi e le sue applicazioni*, Armando Editore 2009
- Bauman, Z., *Modernità liquida*, Laterza 2011
- BBVA Open Mind, *Reinventing the Company in the digital age*, 2014
- Codini, A., *Strategie di servitization e valore per il cliente: una proposta metodologica*, Paper 121 UniBs 2011
- Donlon, J.P., *Quinlan Fries Harder*, Chief Executive Publishing, 1998
- Doxa, *Le abitudini di consumo e le opinioni degli italiani sull'abbinamento pizza & birra*, 2014
- Ericsson Consumer Lab, *10 hot consumer trends*, Ericsson 2016
- Eurisko, *La grande mappa di Sinottica e i nuovi stili di vita*, Sinottica Eurisko 2004
- Fabri, B., *Il reincanto del mondo nel tempo delle tribù*, Tesi di laurea LUISS 2013, relatrice Prof.ssa Fallocco
- Fabris, G.P., *Societing – Il marketing nella società post moderna*, EGEA 2009
- FIPE, *PE 24h: la cas@ fuoricasa*, FIPE 2013
- FIPE, *Ristorazione Rapporto Annuale 2015*, FIPE 2016
- Gentile, C., Spiller N. & Noci, *How To sustain the customer experience: An overview of experience components tht co-create value with the costumer*. European Management Journal 2007
- Herzberg, F.I., *Work and the nature of man*, 1966
- IBM, *Servitization: il servizio come leva del vantaggio competitivo*, IBM 2008
- ISPO, *Il valore della pulizia*, ISPO 2012
- Luhman, N., *Sistemi sociali*, Il Mulino 1990
- Maffesoli, M., *Il tempo delle tribù. Il declino dell'individualismo nelle società post moderne*, Guerini e Associati 2004
- Meeker, M., *Internet trends 2015, Code Conference 27.05.15*, KPCB 2015
- Miao, Li & Mattila, A., *Impulse Buying in Restaurant Food Consumption*, 2013

- MIT, *Digital Humanities*, MIT Press 2012
- Mobile Ecosystem Forum, *Mobile Messaging Report 2016*, MEF 2016
- Oliver, C., *Groundbreaking Survey Reveals How Diners Choose Restaurants*, <http://angelsmith.net/inbound-marketing/> 2012
- Oracle Hospitality, *Guida pratica alla gestione del tuo ristorante*, Restaurant Magazine 2015
- Popper, K., *Società aperta, Universo aperto*, Borla 1984
- Sassoli, E., *Non solo shopping*, Le Lettere 2008
- The Washington Post, *Food prices are dropping. Restaurant prices aren't*, Wa.Po. 12/10/2016
- Verhoef, P.C., Lemon, K.C., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., Schlesinger, L.A., *Customer Experience Creation: Determinants Dynamics and Management strategies*", Journal of Retailing 85 (1-2009) pag. 31-41. New York University 2008