

## LE MACROTENDENZE

### *IL CONTESTO DEL SETTORE RISTORAZIONE*

Non vorrei essere brusco, ma devo dirtelo subito: la gente continua a mangiare fuori, continua a divertirsi e, se alcuni locali chiudono, spesso è perché il titolare non ha capito come si è evoluta la società e come sono cambiati i clienti.

Dati statistici alla mano, possiamo affermare che gli italiani restano fedeli alla tradizione del mangiare bene. Amano sedersi a tavola, amano il convivio.

Secondo il Rapporto Ristorazione 2015 stilato dalla FIPE, i consumi fuori casa sono aumentati dello 0,8% rispetto al 2014. Un italiano su due frequenta bar e ristoranti, in 12 milioni hanno la consuetudine di pranzare fuori casa e il 77% degli italiani consuma abitualmente cibo oltre le mura domestiche.

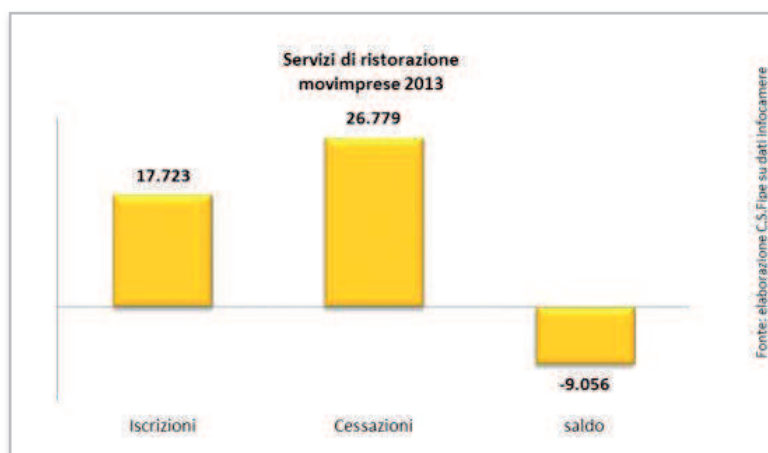
Nel 2012, in piena “crisi”, gli italiani hanno speso, tra bar e ristoranti, il 35% dell’intera spesa destinata all’alimentazione. La media europea è del 32%. Dopo Spagna e Gran Bretagna, l’Italia è il paese europeo in cui i consumi di cibo e bevande fuori casa incidono maggiormente sul totale della spesa alimentare. Gli italiani spendono, mediamente, 1.200€ all’anno nei bar e nei ristoranti. È una cifra importante, se consideriamo che è il 35% in più di quello che spendono i francesi e addirittura il 53% in più dei tedeschi. Parliamo di una spesa complessiva di circa 73 miliardi di euro.<sup>1</sup>

Quindi parliamo di un settore che, per quanto ci sia la “crisi”, continua ad avere grandi possibilità. Sui consumi fuori casa, l’Italia pesa per circa il 15% del valore di mercato complessivo dei paesi che compongono l’Unione Europea.

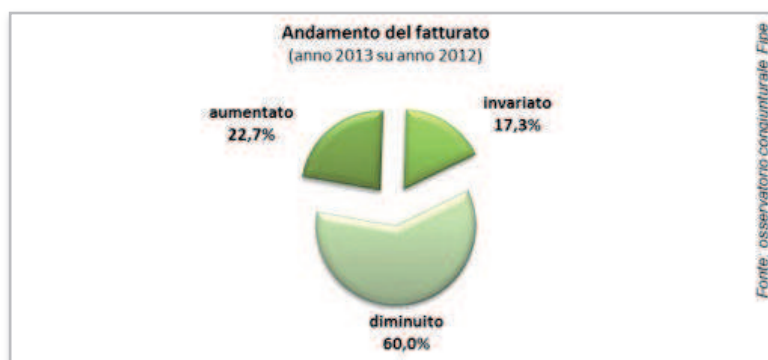
---

<sup>1</sup> **Fonte:** Ricerca dell’Ufficio Studi Fipe 2013, “P.E. 24h La Cas@fuoricasa”

Per quanto riguarda i numeri relativi ai pubblici esercizi, invece, nel 2013 hanno chiuso 26.779 attività e ne sono state aperte 17.723, per un totale di 9.056 pubblici esercizi in meno rispetto all'anno precedente. Di nuovo, dove vanno i clienti di quei 9.056 locali che non esistono più?



Ma non è tutto. Rispetto al 2012, nel 2013 i locali che hanno dichiarato una diminuzione del fatturato sono stati il 60%. Circa il 17,3% ha dichiarato che non ci sono state variazioni significative rispetto all'anno precedente e il 22,7% dei ristoranti ha invece registrato un aumento significativo del fatturato. Questi ultimi sono i locali che hanno letto meglio degli altri il mercato, hanno capito cosa funziona e cosa invece risulta superato.

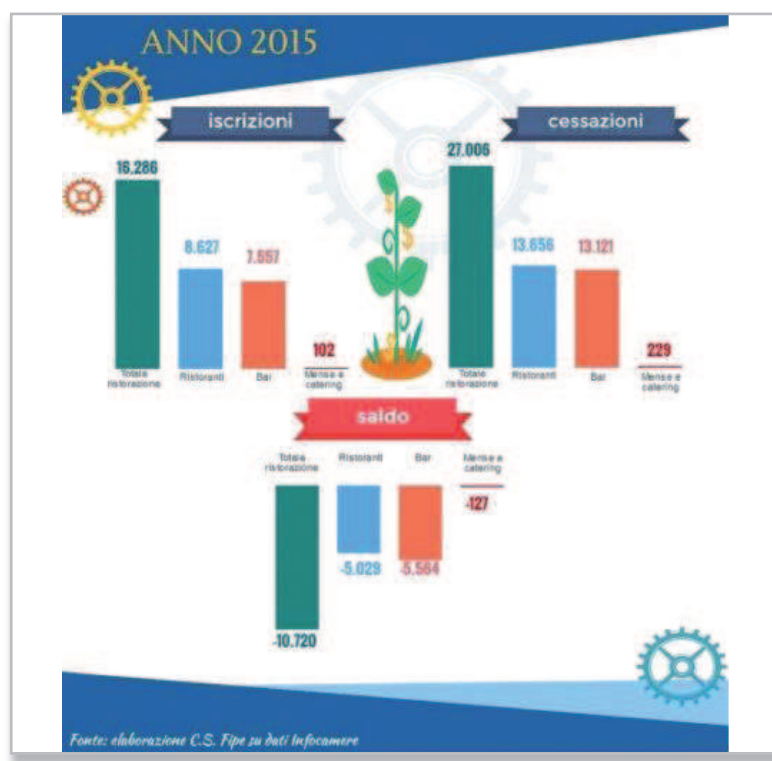


I dati più recenti, relativi all'anno 2015, indicano la prosecuzione di questa tendenza. Gli italiani continuano a spendere fuori casa circa il 35% (76 miliardi di euro) del totale destinato ai consumi alimentari (220 miliardi di euro).

Nonostante questo, la differenza tra nuove aperture e locali che hanno cessato l'attività è stata di -10.720.

Il fatto è che in Italia ci sono 320.391 imprese nel settore ristorazione, suddivise in 149.085 bar e 168.289 ristoranti di varia tipologia. Ogni 100.000 residenti, ci sono 440 imprese di ristorazione, a differenza delle 329 della Francia, delle 198 della Germania e delle 181 del Regno Unito.

*“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...”<sup>2</sup>*



<sup>2</sup> Rapporto annuale ristorazione FIPE 2015

Il quadro complessivo indica quindi che siamo di fronte ad una competizione sempre più serrata. Più di ogni altra cosa sono necessarie nuove competenze, perché il terreno su cui si gioca la partita è cambiato enormemente. Prima era sufficiente saper cucinare bene, avere il locale in una buona posizione e un personale di sala qualificato. Oggi, purtroppo, questi fattori non sono più sufficienti, serve altro. La professione del titolare di ristorante si è evoluta. Da una professione di tipo tecnico si è arrivati ad una figura che, per far fiorire la propria attività, deve possedere competenze di tipo manageriale.

Il ristorante risponde alle leggi del mercato. È un'azienda a tutti gli effetti, soggetta a bilanci, al controllo di gestione, al marketing, alla gestione del personale e a tutto il resto. Per emergere bisogna saper padroneggiare queste competenze, in modo da gestire il ristorante per quello che è: un'azienda che deve produrre fatturato.

È questo il motivo per cui più dell'80% dei clienti che si affidano ai servizi di consulenza OSM vedono il fatturato aumentare: perché investono sulla loro formazione. Apprendono nuove competenze, che gli consentono di organizzare il lavoro in modo efficiente, rispondendo in modo appropriato alle nuove dinamiche competitive.

Credeteci, c'è davvero una moltitudine di ristoranti che fatica ad andare avanti nonostante la cucina sia eccellente, il servizio ottimo e la posizione invidiabile. È il resto che manca e a volte (sottolineo a volte) basta davvero poco: un controllo di gestione più preciso, una campagna pubblicitaria di tipo professionale e un po' di formazione in più per il proprio personale.

È inutile, giusto per fare un esempio, assumere uno chef stellato se poi non sai qual è il food cost dei piatti che escono dalla cucina. È assurdo non fare pubblicità perché "ho già provato a fare pubblicità sui quotidiani, ma non è servita a nulla e quindi sono soldi buttati via". Siamo nell'era della comunicazione e della pubblicità, se non parli con i tuoi potenziali clienti (o se lo fai nel modo sbagliato), è come se non esistessi. Se pensi che TripAdvisor sia un male da ignorare, sappi che ti sbagli perché, che tu lo voglia o no, pur con le sue innumerevoli carenze, TripAdvisor è uno dei principali strumenti utilizzati dai tuoi potenziali clienti quando devono decidere dove andare a mangiare.

Nel mondo anglosassone da anni esiste la figura del Restaurant Ma-

nager, una figura professionale specializzata nella gestione di tutti quegli aspetti finalizzati a massimizzare l'efficienza e il fatturato di un pubblico esercizio. È la naturale evoluzione delle cose. Ciò che si afferma in quei paesi, piaccia o no, prima o poi giunge anche in Italia. Oggi più che mai, in Italia, servono Restaurant Manager, e anche tu puoi diventarlo.

Assieme cercheremo di capire in cosa dovresti migliorare per fare in modo che il tuo ristorante rientri in quel 22,7% di attività con il fatturato in aumento e non in quel 60% che vede ridurre i propri clienti e i propri guadagni giorno dopo giorno. Leggendo i capitoli dovresti chiederti spesso: "Sto facendo questa cosa? La sto facendo nel modo giusto? Se non la sto facendo, come potrei metterla in pratica nel mio locale? Quali competenze mi servirebbero? Quali risorse (economiche, di tempo, di energie) sono necessarie per attuare questa attività, nel mio caso specifico? C'è qualcuno a cui potrei chiedere aiuto?"

### ***L'IMPATTO DELLA TECNOLOGIA***

Quali sono i fattori più importanti nella gestione di un ristorante oggi? La risposta è semplice, basta pensare a come è cambiata la nostra vita di tutti i giorni. Pensa a come si comportano le persone, pensa a cosa fanno quando hanno bisogno di un'informazione, quando devono comunicare con qualcuno. Guardati intorno, osserva la gente nei mezzi pubblici o mentre passeggia: è sempre collegata con il mondo intero attraverso la tecnologia.

La tecnologia: questo è senza dubbio il fattore più determinante, quello che ha avuto un impatto maggiore sulla società, sull'economia e sul modo di portare avanti un ristorante.

L'Italia è un Paese estremamente arretrato per quanto riguarda l'adozione di nuove tecnologie nella vita imprenditoriale.

L'Unione Europea, attraverso il Digital Economy and Society Index, ha misurato il livello di digitalizzazione dei 28 Paesi membri in 5 ambiti:

- diffusione e accessibilità della banda larga;
- competenze digitali di cittadini e professionisti;
- attività online, fruizione di contenuti, comunicazione e utilizzo di servizi;

- integrazione del digitale nelle aziende per gestire i processi di business e per svolgere attività commerciale online;
- digitalizzazione nella pubblica amministrazione e nella sanità.

Indovinate un po' dove si colloca l'Italia, tra i 28 Paesi membri dell'Unione Europea? L'Italia è al 25° posto, solo Grecia, Bulgaria e Romania sono peggio di noi. I Paesi con le economie più solide, invece, sono molto forti in fatto di digitalizzazione.

Secondo uno studio pubblicato nel novembre 2014 da Confindustria Digitale, la ridotta produttività italiana è dovuta anche agli scarsi investimenti nel settore dell'informatica e delle tecnologie di comunicazione. La differenza tra il livello di digitalizzazione italiano e quello di altre economie europee ha raggiunto i 25 miliardi di euro l'anno.

Se a tutto questo aggiungiamo che il settore della ristorazione, giustamente fiero delle proprie eccellenze, è rimasto legato a vecchi modelli di gestione dell'attività, puoi ben comprendere come, prima di tutto, sia da rivoluzionare l'approccio dei ristoratori nei confronti della tecnologia. Forse anche il tuo approccio con la tecnologia è da cambiare.

Quando le persone escono la sera, sanno già dove andare a cenare. Non pensare che scelgano il primo posto che gli trasmette fiducia. Le persone, quando vanno a mangiare fuori, o quando devono scegliere in quale locale andare a trascorrere del tempo, hanno già le idee chiare. E sai come scelgono? Attraverso il metodo più semplice, veloce e gratuito che hanno a disposizione: internet. Che sia dal loro telefono di ultima generazione o da un computer, i tuoi potenziali clienti decidono dove andare facendo affidamento su quello che leggono sul web. Guardano il tuo sito internet, controllano la pagina Facebook del tuo locale, si affidano a Google e, soprattutto, guardano le recensioni su Yelp (sito di recensioni utilizzato principalmente all'estero, ma che sta cominciando a diffondersi anche in Italia) e TripAdvisor. Molto probabilmente conoscerai già TripAdvisor. Forse tu, come molti dei tuoi colleghi, lo odi. Per certi versi avresti anche una buona dose di ragione. Successivamente dedicheremo un approfondimento importante a TripAdvisor, per ora ti basti sapere che, anche se a te non interessa ciò che scrivono sul tuo ristorante in quel sito, alla quasi totalità dei tuoi potenziali clienti

invece interessa eccome. Chi sta pensando di venire da te vuole sapere come si è trovato chi, prima di lui, ha deciso di accordarti la sua fiducia.

E se quello che leggono non gli piace, se vengono riportati episodi spiacevoli o fastidiosi, sappi che, con ogni probabilità, i tuoi potenziali clienti sceglieranno di andare in un altro posto, dove magari le recensioni sono positive o, comunque, il responsabile del ristorante ha saputo rispondere nel modo migliore anche alle critiche ricevute, volgendo a suo favore una situazione contraria.

Ovviamente questo ragionamento vale solamente se il cliente in questione non è un tuo cliente fidelizzato, che ti conosce da anni e continua a venire nel tuo locale. Tuttavia, puoi davvero permetterti di lavorare unicamente con chi viene da te da anni e ignorare il resto del mondo?

Non credi a ciò che ti ho detto su TripAdvisor, internet e la tecnologia? Nutri ancora dei dubbi? Allora continuo, augurandomi di poterti convincere, perché questo punto è davvero importante.

In Italia ci sono circa 24 milioni di persone che possiedono uno smartphone (circa il 40% della popolazione totale). Di questi, secondo una ricerca Nielsen, circa il 95% utilizza il telefono per effettuare ricerche sui ristoranti. È questo il motivo per cui avere una buona reputazione online e essere rintracciabili sul territorio attraverso i sistemi di geolocalizzazione<sup>3</sup> è ormai diventato indispensabile.

Ma non è tutto. Per capire davvero l'importanza che riveste e rivestirà sempre di più in futuro il fenomeno smartphone nel mondo della ristorazione, ti propongo ulteriori dati, che ti lasceranno a bocca aperta...

Dell'enorme massa di potenziali clienti che effettua ricerche sui ristoranti attraverso lo smartphone, circa il 90% prenota il ristorante entro un giorno e addirittura il 64% entro un'ora.

Queste informazioni confermano la nuova tendenza dei clienti che, per scegliere dove andare a trascorrere la serata, accedono al loro smartphone, controllano i ristoranti in zona e poi, nel giro di pochi minuti, chiamano per prenotare un tavolo.

Se non hai ancora attivato una strategia promozionale che tenga in considerazione questi elementi, sappi che stai perdendo un sacco di prenotazioni, regalando clienti ai tuoi concorrenti più vicini che invece hanno avuto l'accortezza di sfruttare i nuovi canali di comunicazione.

<sup>3</sup> La geolocalizzazione è un sistema che, attraverso telefoni cellulari e computer, indica la posizione del tuo locale e fornisce le indicazioni per arrivarci, partendo dalla posizione della persona che ha effettuato la ricerca.

### ***LA GESTIONE DEL TEMPO NELLA SOCIETÀ DI OGGI***

Un altro aspetto della vita di tutti i giorni che è profondamente cambiato è quello relativo alla gestione del tempo. Oltre alla tecnologia, anche questo è un fattore determinante, che è opportuno capire a fondo, in modo da poterlo sfruttare a nostro vantaggio per la gestione del locale, senza subirne per forza le conseguenze negative. Le persone, oggi, hanno molto meno tempo libero a disposizione. Per comprendere meglio questo punto è necessario riflettere su due aspetti principali: come è cambiato il mondo del lavoro e come è cambiata la composizione della famiglia.

Per quanto riguarda il primo aspetto, notiamo come il tempo che una persona dedica al lavoro sia aumentato rispetto a qualche anno fa. L'estensione degli orari di lavoro è il risultato della globalizzazione e della dura competizione che permea in modo trasversale tutti i settori merceologici. Per riuscire a stare a galla, per vincere la competizione del mercato moderno, è necessario lavorare duro. A questo si aggiungono i sempre crescenti problemi di traffico che caratterizzano le aree urbane più popolate e che portano via altro prezioso tempo libero.

Per quanto concerne il secondo aspetto, invece, è un dato di fatto che la famiglia come veniva intesa una volta non c'è più. Ciò che più di tutto è cambiato è il ruolo della donna. La "casalinga" è una figura dell'ambito familiare praticamente scomparsa, da un lato per la crescente sensibilità sugli aspetti relativi all'uguaglianza tra uomo e donna, dall'altro perché spesso, con l'aumento complessivo del costo della vita, un solo stipendio non è più sufficiente a far quadrare i conti. Oltre a questo, i nuclei familiari sono sempre più contenuti a livello numerico, perché il tasso di natalità dell'Italia è tra i più bassi al mondo e ci sono sempre più single e coppie senza figli.

La naturale conseguenza di ciò è che è venuta a mancare la figura "istituzionale" che si occupava della cura della casa e, quindi, anche della preparazione del cibo. Questo aspetto ha delle forti ripercussioni non solo per quanto riguarda i ristoranti, ma anche per i negozi di alimentari al dettaglio. Le difficoltà di alimentari, panifici, fruttivendoli, macellerie e altri negozi specializzati, è da ricercarsi nell'assenza di una figura, all'interno del nucleo familiare, in qualche modo preposta, secondo un'antica tradizione sociale, all'acquisto degli alimenti. Non c'è



praticamente più la casalinga che va a prendere il pane fresco ogni giorno e poi va alla macelleria di fiducia. Oggi si fa la spesa al supermercato e all'ipermercato, perché si può trovare tutto comodamente in un unico posto, e pazienza se il pane non è buono come quello di quel famoso panificio storico. Non c'è tempo per andare fino a lì.

Non è un caso che al supermercato si trovino sempre più di frequente le porzioni monodose, confezioni ridotte, adatte al consumo di una o due persone e che esplodano le vendite di prodotti già pronti per essere consumati: dal "sugo pronto" reclamizzato da una nota pubblicità, al pane che rimane morbido anche dopo numerosi giorni, fino ai prodotti surgelati, che si preparano facilmente in 5 minuti e che talvolta vengono addirittura consegnati direttamente a casa, da aziende specializzate.

È anche per questo che fioriscono le attività di Street Food, perché le persone, immerse tra i mille impegni quotidiani, si fermano per mangiare qualcosa di veloce, che sia allo stesso tempo gustoso e preparato sul momento, magari secondo ricette e tradizioni gastronomiche locali. È l'evoluzione del fast food che negli anni passati ha riscosso un grande successo ma che, adesso, con l'attenzione agli ingredienti naturali e alla salute, sta trovando meno spazio presso i consumatori italiani.

Il ristoratore attento deve essere consapevole di queste nuove dinamiche sociali. Se le persone non hanno tempo per prepararsi da mangiare, cosa possiamo fare, per soddisfare questo bisogno emergente? Tu, ad esempio, ti sei dotato di un servizio di consegna a domicilio? Dovresti cogliere al volo questa nuova esigenza del mercato, in particolare modo se il tuo ristorante non fosse di fascia alta.

Dopo una giornata trascorsa al lavoro le persone rientrano a casa. Non hanno avuto tempo di fare la spesa, oppure non hanno voglia di cucinare. Hanno due opzioni: uscire e cenare fuori oppure, più probabile soprattutto durante la settimana, chiamare un servizio di consegna a domicilio. Fino a poco tempo fa questo tipo di servizio era dominato dalle pizzerie, oggi invece ci sono numerose tipologie di locali che effettuano consegne, dai ristoranti che propongono cucina tradizionale all'etnico, dalla rosticceria alla gelateria a domicilio.

Sono ormai moltissimi i siti web che offrono servizi di intermediazione tra il consumatore finale e i ristoranti che effettuano consegne e il fiorire di questi intermediari è un ulteriore segnale che viene lanciato

dal mercato. Probabilmente qualche commerciale di questi intermediari online ti ha contattato per proporti di diventare un affiliato. Questi sono i nuovi mercati su cui dovresti essere presente. Il funzionamento del sito online di intermediazione è il seguente: le persone si collegano su internet, vanno sul loro sito di fiducia per ordinare, e poi sfogliano le diverse opportunità fino a quando non trovano qualcosa che stuzzica il loro appetito. Al momento dell'ordine il ristorante riceve la richiesta con ciò che deve essere consegnato, le tempistiche da rispettare, il telefono e l'indirizzo del richiedente.

Per trasmettere meglio questo aspetto, ti chiedo di immaginare una strada affollatissima di persone e piena di ristoranti. I siti di intermediazione sono questo, un posto dove confluiscono moltissime persone e dove c'è una grande offerta. È come se il consumatore dicesse “non so ancora bene quale ristorante sceglierò, ma intanto vado (virtualmente) in quel posto dove so esserci una grande offerta e mi guardo attorno, qualcosa che mi piace lo troverò di sicuro”.

Tu sai quali sono i servizi online di questo tipo più utilizzati nella tua città? Se non sei presente su questi intermediari ti stai perdendo una fetta di mercato che potrebbe essere davvero importante.

Ti faccio alcuni nomi, giusto perché tu possa guardare qualche sito internet e farti un'idea di come funzionano. Il più conosciuto è **www.justeat.it**, il sito italiano di una grande multinazionale, con sede a Londra, fondata nel 2001. Nel 2014 ha fatturato 157 milioni di sterline inglesi (Più di 215 milioni di euro).



Poi ci sono **www.sgnam.it**, **www.mangiaeclicca.it** e molti, moltissimi altri, grandi e piccoli, generici o specializzati in certe categorie di prodotti, che operano in un una singola città o su tutto il territorio nazionale.

Per darti un'idea del mercato potenziale, ti porto l'esempio di **www.pizzabo.it**, una società nata nel 2011 per mano di un giovane ragazzo di Bologna che aveva da poco terminato gli studi. Con il tempo questo intermediario, da Bologna, si è esteso con la consegna ad altre città italiane, totalizzando milioni di ordini e servendo centinaia di ristoranti. Nel febbraio del 2015 Pizzabo.it è stata acquisita da Rocket Internet, una multinazionale tedesca specializzata in startup online, per una cifra di oltre 51 milioni di euro.

Nei primi mesi del 2016 Pizzabo è stata acquistata da Just Eat, che ha deciso di puntare molto sul mercato italiano e su quello spagnolo. Secondo Daniele Contini, Country Manager Just Eat Italia, *“il food delivery in Italia ha una potenzialità di 2 miliardi di euro, tenendo conto che il digitale ha ampi margini di sviluppo”*.





Se non l'hai ancora fatto, ti consiglio di informarti e cercare l'intermediario più conveniente per la tua attività. Se non sai come scegliere, puoi capire quale potrebbe essere l'intermediario giusto valutando questi parametri:

- Numero di visite che vengono effettuate sul sito dell'intermediario
- Numero di ristoranti presenti nella tua zona di competenza
- Numero di ordini che vengono effettuati mediamente nella tua zona
- Investimento economico richiesto dall'intermediario (in genere si tratta di una percentuale sull'ordine effettuato)

Se hai l'attività in una città abbastanza grande, magari prova a sentire tre o quattro intermediari, così hai dei termini di paragone.

Una volta che sarai presente su questi siti, dovrai prendertene cura, facendo attenzione a differenziarti dalla concorrenza e al servizio che offri al cliente, perché anche qui, spesso, c'è la possibilità di lasciare delle recensioni. Se saprai lavorare bene verrai premiato dai clienti e potrai aumentare in modo considerevole le vendite derivanti dalla consegna a domicilio.

Un altro aspetto derivante dalla scarsità di tempo è quello relativo ai pranzi di lavoro. Anche in questo caso dovresti attrezzarti per sfruttare

al meglio questa occasione di consumo. Sei in un'area dove ci sono numerosi uffici? Presenta una proposta di pranzo veloce a menù fisso, stampa dei volantini pubblicitari dove ti offri di consegnare direttamente in ufficio i prodotti richiesti, contatta telefonicamente le aziende e chiedi un incontro per valutare delle convenzioni per i loro dipendenti. Se anche solo un'azienda accettasse, potresti aumentare considerevolmente i coperti del pranzo e ti ritroveresti con dei clienti fidelizzati che magari, se gradiscono in modo particolare ciò che consumano, potrebbero tornare anche in altre occasioni e non solo durante il pranzo di lavoro.

Infine, per chiudere la parte relativa alla gestione del tempo nella società di oggi, ti segnalo una tendenza di consumo che si sta diffondendo sempre di più, soprattutto tra i più giovani. Dopo una settimana frenetica, la domenica si dorme di più. Il brunch è la risposta a una necessità: avere il tempo di dormire fino a tardi senza dover rinunciare alla colazione. Si tratta di un'abitudine di consumo largamente diffusa negli Stati Uniti e in Inghilterra, ma che sta prendendo piede anche in Italia e nel resto d'Europa.

Il brunch è un compromesso tra la colazione e il pranzo. Per chi esce di casa troppo tardi per fare colazione e troppo presto per pranzare, per quelli a cui piace, almeno una volta alla settimana, dormire fino a tardi, la soluzione è il brunch, il pranzo e la colazione in una soluzione unica, come indica il termine di origine anglosassone, che mescola la parola Breakfast (colazione) e la parola Lunch (pranzo). Si tratta, in genere, di una formula che viene proposta dalle 10:00 alle 12:30 e comprende sia elementi tipici di una colazione dolce, sia piatti salati. Nel brunch troviamo, ad esempio, caffè, succhi di frutta, yogurt, uova, bacon, pancake, muffin, sandwich e torte salate. Ovviamente nel menù del brunch puoi metterci anche un tocco personale, arricchendo la proposta con un piatto che caratterizza il tuo locale. Se la domenica hai poche persone e non riesci a riempire i tavoli, perché non provi ad organizzarti per offrire questo genere di servizio? In particolar modo se il tuo ristorante sorge in una zona dove abitano molti giovani, potrebbe essere una formula che ti consente di differenziarti da molti concorrenti e attirare nuovi potenziali clienti.

### **LE TENDENZE ALIMENTARI: ATTENZIONE ALLA SALUTE E AL BENESSERE**

Le persone fanno sempre più attenzione a cosa mangiano. Il benessere, la forma fisica e la salute costituiscono un trend che coinvolge diversi aspetti della vita e, quindi, diverse tipologie di attività economiche. In ogni caso la salute in primo luogo passa per la tavola.

Questa attenzione verso il cibo sano è la risposta naturale al fenomeno dell'obesità, che ha procurato una messa alla gogna del cibo "junk food", che ha caratterizzato, invece, i modelli dell'alimentazione degli anni Ottanta e Novanta. I fast food in quegli anni hanno riscontrato un grande successo ma, ultimamente, hanno dovuto fare marcia indietro. L'esempio è dato dal re dei fast food, McDonald's, che attraverso il suo Chief Executive Officer, Steve Easterbrook, ha annunciato che nel giro di due anni rivoluzionerà il suo sistema produttivo, dando maggiore spazio al cibo biologico, eliminando dai propri menù ingredienti quali polli trattati con gli antibiotici e il latte delle mucche che sono state sottoposte a trattamento per mezzo dell'ormone artificiale della crescita rbST<sup>4</sup>. Il colosso dei fast food ha inoltre introdotto, ormai da tempo, accanto ai suoi menù classici, diffusi in tutto il mondo, nuove specialità locali quali ad esempio gli hamburger preparati con carne chianina 100% italiana o altri prodotti simili, ampliando la propria offerta commerciale con proposte che fanno leva su qualità, attenzione ai prodotti locali e tracciabilità dell'intera filiera produttiva.

Questa attenzione da parte di un colosso del settore food come McDonald's è un segnale forte. Al marketing di McDonald's hanno statistiche, ricerche di mercato, analisti e esperti in diversi ambiti della nutrizione. Se hanno deciso di operare una scelta di questo tipo, significa che hanno percepito l'importanza cruciale degli aspetti relativi alla salute. Hanno capito che le persone ci tengono a sapere che nel loro piatto c'è qualcosa di naturale, che non fa male e che non è stato trattato in modo artificiale. Se così non fosse, pensi che si sarebbero presi la briga di rivoluzionare il loro modello produttivo e la loro proposta commerciale, con tutti i costi che ne derivano? Io credo di no.

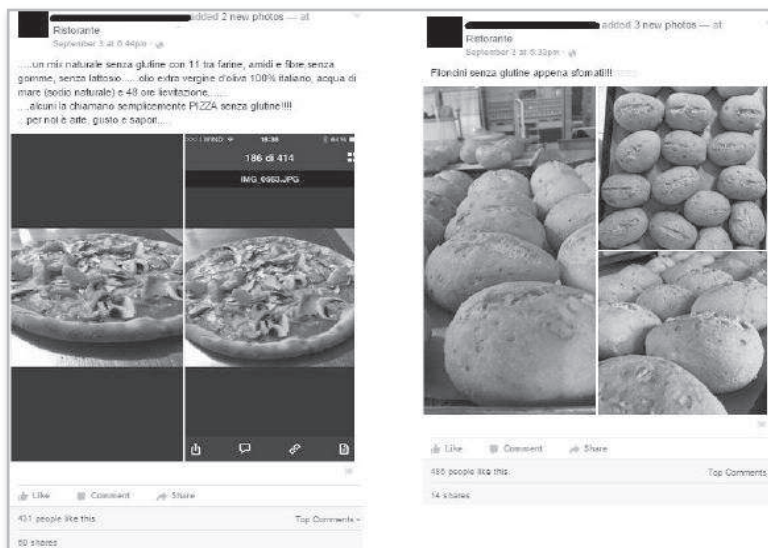
I prodotti biologici, gli alimenti a chilometro zero, i sistemi di col-

---

<sup>4</sup> **rbST**: sigla che sta per "recombinant bovine somatotropin", una versione sintetica dell'ormone della crescita bovina, che svolge un ruolo attivo nell'accelerare lo sviluppo e la crescita dell'organismo e nell'aumentare la produzione di latte.

tivazione e allevamento naturali al 100%, le specialità regionali, preparate secondo tradizione, come si faceva una volta, sono alcune delle chiavi di lettura che bisognerebbe tenere maggiormente in considerazione. Se nel tuo ristorante proponi dei prodotti di alta qualità, biologici, che si caratterizzano per l'assoluta tracciabilità, dovresti fare in modo che i tuoi clienti lo sappiano. Scrivilo sul menù, evidenzialo sulle pubblicità, istruisci il tuo personale di sala così che lo comunichi a voce quando va a prendere l'ordine al tavolo. Se hai prodotti di alta qualità ma non lo comunichi ai clienti e potenziali clienti, è come se non li avessi.

Per quanto riguarda la salute, un altro aspetto rilevante è l'attenzione alle intolleranze alimentari, alle allergie e alla celiachia. Ne soffrono sempre più persone. Forse ne soffrivano anche prima, ma non lo sapevano. Ora è un fenomeno che richiama sempre maggiore attenzione, c'è più consapevolezza. Ovviamente, devi prendere tutti gli accorgimenti e le precauzioni necessarie al fine di evitare degli incidenti che sarebbero perseguibili legalmente, quali, ad esempio, non segnalare eventuali ingredienti potenzialmente pericolosi per chi soffre di tali problematiche. Se hai una cucina adatta a gestire eventuali intolleranze, assicurati di comunicarlo, potrebbe persino diventare una tua specializzazione, capace di differenziarti dalla concorrenza.



Esempio di pubblicità su Facebook di un ristorante specializzato in prodotti senza glutine.

Faccio un breve inciso. Se pensi che, facendo attenzione a certe intolleranze, ti stai rivolgendo a una nicchia di mercato troppo piccola, sappi che ti stai sbagliando. Questo perché le persone raramente vanno al ristorante da sole.

Ad esempio prova a pensare ad una comitiva di dieci persone. In questa comitiva c'è una persona celiaca e decidono di andare a mangiare una pizza. Cosa pensi che farà la comitiva? È improbabile che decidano di andare in una pizzeria qualsiasi e che ignorino le esigenze del povero celiaco. È molto più probabile che cerchino un posto in grado di andare incontro anche alle esigenze alimentari del loro amico.

Il discorso è simile per quanto riguarda i vegetariani e i vegani. Molte persone cominciano a interessarsi a questi aspetti. Ci sono diverse correnti di pensiero in merito alla dieta vegetariana. Secondo alcuni fa bene, secondo altri no, altri ancora la ritengono una scelta di tipo etico. Si può essere d'accordo o meno, in questo libro non è nostra intenzione affrontare l'argomento da un punto di vista etico o salutistico. Ciò che ci interessa è che sono numerose le persone che abbracciano una scelta di questo tipo, quindi, come per le intolleranze, dovresti pensare anche alle esigenze di questi consumatori. Ancora una volta potresti persino decidere di specializzarti, oppure predisporre un menù separato o, ancora, potresti addirittura decidere di fare esattamente il contrario, specializzandoti in una cucina "anti-vegetariana". Non esiste una soluzione unica. Dovresti cercare di capire dove c'è lo spazio per crescere nel tuo caso specifico, quali sono i settori di mercato rimasti scoperti, quali sono le esigenze dei consumatori che non vengono soddisfatte dall'attuale offerta complessiva dell'area in cui operi. Facendo dei casi estremi: se in una grande città come Roma non ci fosse nemmeno un ristorante per vegetariani, non pensi che, aprendone uno, avresti buone probabilità di avere un grande successo? Se al contrario i ristoranti fossero tutti vegani, sai quanti clienti potrebbe avere un ristorante specializzato in carne alla griglia?



### **IL FENOMENO APERITIVO**

I locali che puntano sull'aperitivo sono numerosi e i motivi sono molteplici. Il successo dell'aperitivo è un fattore che in qualche modo si può ricollegare all'assenza di tempo nella società moderna. Si tratta di un momento che viene dedicato alla socializzazione e allo sviluppo dei rapporti interpersonali. In una società fortemente orientata al lavoro, dove le occasioni di incontro sono molto ridotte e dove manca il tempo per coltivare i rapporti interpersonali esterni all'ambiente professionale, l'aperitivo diventa la soluzione ideale alla necessità di stare con altre persone.

Oggi le relazioni si coltivano al termine della giornata lavorativa, sorseggiando un drink assieme a amici e partner. È un momento che viene ritagliato per sé stessi e per coltivare i rapporti sociali.

È un investimento meno impegnativo, in termini di tempo e di denaro, rispetto a quello che potrebbe risultare necessario per organizzare, per esempio, una cena. Il fenomeno è stato studiato anche dalla Fipe che, in collaborazione con Viralbeat e il Centro Studi Etnografia Digitale, ha cercato di approfondire le abitudini di consumo, soprattutto della fascia di mercato più giovane, studiando le informazioni che emergono dai social network, in particolare concentrandosi su Twitter (social network che si caratterizza per la condivisioni di messaggi brevi e concisi, talvolta corredati da foto) e Instagram (social network il cui scopo è la condivisione di fotografie e di brevi video).

Nello specifico sono stati studiati e analizzati 2.235 messaggi di Twitter in lingua italiana che sono transitati sul social network nella settimana che va dal 18/03/2013 al 25/03/2013, seguendo le parole chiave #aperitivo #happyhour e #apericena, con e senza gli hashtag<sup>5</sup>.

Per quanto riguarda Instagram, invece, sono state scaricate tutte le foto classificate con l'hashtag #aperitivo presenti nel social network. Delle oltre 63.000 foto che sono emerse, ne sono state selezionate e analizzate circa 2.000.

È emerso che, per gli italiani, l'aperitivo è prima di tutto un momento d'incontro tra amici, in un contesto mondano, e che si caratterizza per il relax e per il divertimento.

---

<sup>5</sup> **Hashtag:** Si tratta di parole chiave con cui si etichettano, attraverso il simbolo “#” inserito prima della parola, i contenuti dei messaggi che vengono pubblicati sui social network e la cui finalità è di semplificare la ricerca di contenuti e argomenti specifici da parte dei fruitori.

È percepito come una tradizione tipicamente italiana, dove si consumano drink in maniera conviviale, sbocconcellando cibi sfiziosi e saporiti. L'aperitivo è, probabilmente, una funzione sociale molto importante e a testimoniarlo è la volontà di pubblicare online l'esperienza, in modo che venga fissata e condivisa con i propri amici e conoscenti. Essendo un fenomeno di massa che viene vissuto in modo pressoché quotidiano, l'aspetto relativo alla qualità e alla varietà del cibo assume grande importanza. Le persone, durante l'aperitivo, desiderano consumare diverse varietà di cibo, che deve essere buono sia da un punto di vista gustativo, sia nutrizionale. Quest'ultimo aspetto è rilevante in modo particolare nell'ottica dell'aperitivo come abitudine quotidiana. Per organizzare aperitivi di successo, in grado di coinvolgere numerose persone, è quindi opportuno tenere in considerazione questi aspetti e soprattutto è necessario evitare di proporre agli avventori cibo di scarsa qualità per risparmiare sul costo delle materie prime. D'altra parte, visto che è un modo per farti conoscere, non vorrai mica essere percepito come un locale dove si mangia male, vero?

Sempre secondo la ricerca, la bevanda che viene maggiormente consumata durante l'aperitivo è lo spritz, seguito dal vino. A seguire vi sono, in ordine, birra, mojito, prosecco, vodka e margarita. I drink complessivamente valgono il 65% delle consumazioni, il vino il 23% e la birra il 12%. La birra non è molto indicata per l'aperitivo organizzato in un locale in quanto è vista maggiormente come momento di relax prima della cena, da consumare principalmente a casa e non in un contesto mondano.

Interpretando in modo ancora più approfondito i dati emersi, sono stati individuati tre principali trend di consumo:

- 1) Aperitivo "ricercato": si caratterizza per location esclusiva e sofisticata e per cibi di alta qualità, raffinati ed inconsueti, come ad esempio il sushi.
- 2) Aperitivo "all'italiana": dove vengono consumati prodotti tipici locali, in ambienti caratteristici.
- 3) Spritz time: il più classico degli aperitivi. Lo spritz, infatti, è il simbolo del rituale sociale così come viene inteso dai più.



Promozione appartenente a categoria "aperitivo ricercato" a base di sushi del Ristorante City Coffee&Sushi di Mestre (VE)

Sono stati invece evidenziati 5 profili di consumatori:

- 1) **Fashion&Cool Drinker** (bevitore alla moda): Appartenente generalmente alla fascia di età più giovane, predilige l'happy hour in locali di tendenza e consuma prevalentemente spritz, gin tonic, vodka, mojito e negroni.
- 2) **Radical Chic**: preferisce locali sofisticati, ma non di moda e distanti dalla vita frenetica, quali locali di food&wine, locali di design e vernissage<sup>6</sup>, luoghi dove vengono esposte opere d'arte, fotografie. Consuma principalmente vino.
- 3) **Social Drinker** (bevitore sociale): per questa categoria di consumatore l'aperitivo è convivio e forte momento di aggregazione, consuma principalmente spritz o, in misura minore, vino.
- 4) **Down Time Lover** (appassionato del relax): Per questo profilo l'aperitivo è il momento di relax dopo il lavoro e lo consuma assieme a una cerchia ristretta di amici. Oltre allo spritz consuma analcolici tipo crodino e saltuariamente un bicchiere di vino o birra, oltre a stuzzichini quali olive, patatine, grana e salame.
- 5) **Tradizionalista**: ama il buon cibo all'italiana e presta grande attenzione alla qualità dei prodotti. Le sue location preferite sono agriturismo e trattorie, dove consuma prodotti locali.

Tu che tipo di aperitivo organizzi nel tuo locale? A quale fascia di consumatori ti rivolgi? Potrebbe anche essere che il tuo sia un ristorante più "classico" e che l'aperitivo non sia indicato. Tuttavia, se durante la settimana hai dei giorni in cui il tuo locale è quasi vuoto, perché non provi ad organizzarne uno, proponendo un buffet per farti conoscere maggiormente? Di fatto è un modo per provare il tuo locale, senza dover

<sup>6</sup> Con il termine *vernissage* si indica l'inaugurazione di una mostra d'arte.

fare un investimento consistente come una cena completa. Potrebbe essere una sorta di prova prodotto, in cui, magari, potresti fornire degli stuzzichini, alcuni assaggi delle tue portate più gustose e apprezzate, in modo che poi i clienti vengano a conoscenza di ciò che hai da offrire e tornino anche per la cena.

### ***SE VUOI CHE TI SCELGANO DEVI DISTINGUERTI***

Nonostante tutte queste nuove opportunità per fare clienti devi comunque imparare a distinguerti. Molti ristoratori, infatti, quando si trovano di fronte a delle difficoltà, quando il loro ristorante è mezzo vuoto e non riescono a trovare dei mezzi che gli consentano di portare più clienti, fanno una cosa che non dovrebbe essere fatta: estendono la loro linea di prodotti, inserendo nuovi piatti nel loro menù e cercando di soddisfare i desideri del maggior numero di persone possibili. Un ristorante di pesce che fa anche carne, una pizzeria che si mette a preparare primi e così via. Non si dovrebbe fare, almeno nella grande maggioranza dei casi.

Ti starai chiedendo perché sia sbagliato estendere la linea. Tu forse dirai che il fatto di voler preparare dei piatti che incontrino i gusti del maggior numero di persone, dovrebbe garantirti un maggior numero di clienti. Sbagliato. Se cerchi di soddisfare tutti, finisce che non soddisfi nessuno.

Ipotizziamo che tu voglia mangiare una pizza. Puoi scegliere se andare in un posto che fa carne, pesce e pizza, oppure in un posto che è specializzato in pizza, che si fa arrivare ogni giorno gli ingredienti freschi, dalla mozzarella di bufala campana ai pomodori san marzano, preparando l'impasto seguendo una ricetta segreta che si tramanda di generazione in generazione. Tu cosa sceglieresti?

Oppure ipotizziamo che in un paese vivano 10.000 persone. Nel paese c'è solo un ristorante, la trattoria "da Pino", specializzata in carne. Per fare contenti tutti gli abitanti del paese, Pino, titolare della trattoria, decide di estendere la propria linea di prodotti, proponendo anche pesce, pizza e, visto il numero di persone che frequentano assiduamente il locale, arrivando anche a proporre la colazione. Gli affari vanno alla grande, d'altra parte è l'unico posto dove le persone possono andare. A un certo punto, però, nel paese aprono un bar specializzato in colazioni,

un ristorante di pesce, un ristorante di carne e una pizzeria. Cosa accadrà secondo te?

Succederà che, anche a parità di qualità di prodotti e servizio, le persone pian piano inizieranno a spostarsi verso i locali specializzati perché, nella loro percezione, un locale che fa solo una cosa, la sa fare meglio di un locale che ne fa mille.

Nel marketing si chiama posizionamento di mercato ed è il modo in cui l'azienda viene definita dai consumatori, dello spazio che occupa nella loro mente rispetto a quello occupato dalle aziende concorrenti.

In poche parole, i consumatori per gestire il sovraccarico di informazioni circa prodotti e servizi che gli potrebbero interessare, tendono a semplificare la loro decisione d'acquisto classificando le aziende (e quindi, nel nostro caso, i ristoranti) in base alle caratteristiche che percepiscono come più rilevanti. È la semplificazione di quell'insieme di percezioni, idee e sensazioni che il consumatore si è fatto circa un'azienda. Come avrai notato, qui stiamo parlando di idee e di sensazioni, di qualcosa relativo alla mente. Nel posizionamento non contano i fatti oggettivi, contano le idee ed è questo il motivo per cui, anche se fai una pizza straordinaria, se non sei in grado di trasferire questa percezione nella mente del consumatore egli continuerà a preferire la concorrenza che fa la pizza peggiore della tua, ma sa comunicare meglio.

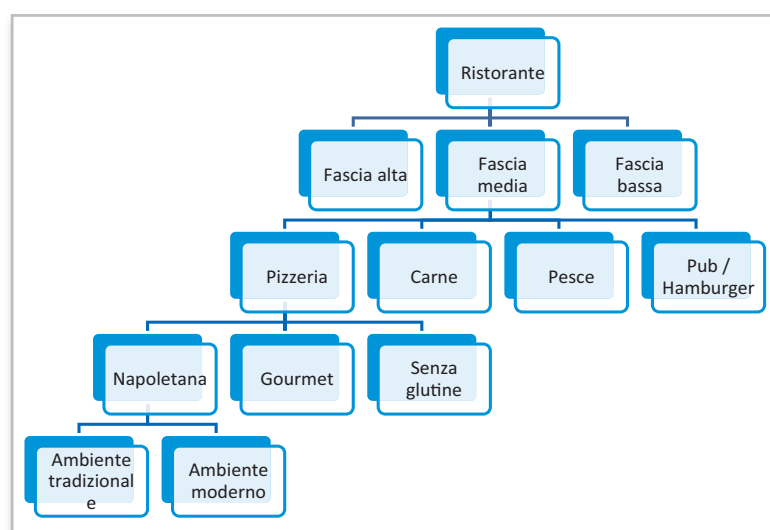
Il posizionamento è un concetto astratto, ma per il tuo fatturato è assai più rilevante della realtà delle cose. Se non sei né carne né pesce (è proprio il caso di dirlo in questo caso) il consumatore non saprà dove classificarti nella sua "mappa mentale" e di conseguenza non verrà da te, ma preferirà andare in un altro ristorante, quello che è famoso per la "pizza napoletana" o che prepara la "fiorentina alla griglia migliore di tutta la città" e così via.

Alcuni esempi: La Coca-Cola è il prodotto che occupa il primo posto nella categoria "soft drink" dei consumatori del mondo. Mc Donald's è l'azienda che occupa il primo posto nella categoria "fast food".

C'è da dire che a loro volta ci sono macrocategorie merceologiche e categorie più ridotte. Se ti dico bibita analcolica frizzante probabilmente penserai alla Coca-Cola, poi magari alla Pepsi, poi alla Fanta e poi alla Sprite. Se invece di ti dico bibita analcolica frizzante che non sia a base di cola, tu probabilmente mi dirai Fanta.

Nella tua città, probabilmente, ci sarà una pizzeria famosa per essere quella dove si mangia la pizza più buona di tutta la zona. Se tu volessi aprire una pizzeria, ad esempio, puntare a diventare la pizzeria più buona della città sarebbe molto rischioso perché quello spazio è già occupato nella mente dei consumatori. Un altro errore sarebbe quello di proporti come pizzeria che fa anche altro, ad esempio pasta. Questo perché sarebbe un posizionamento confuso e, come detto prima, non saresti al primo posto nella mente dei consumatori, né nella categoria pizza, né nella categoria pasta.

Cosa potresti fare, dunque? Dovresti fare il contrario di estendere la linea di prodotti: specializzarti. Se la pizzeria più buona è già occupata, tu potresti specializzarti come, ad esempio, la pizzeria che prepara la pizza per celiaci più buona di tutta la città, oppure la pizzeria che ha ingredienti a km zero e fa solo pizze con i prodotti che arrivano freschi ogni giorno, in base alla disponibilità, oppure ancora la pizza fatta solo con verdure e così via...



Nello schema sopra ho riportato un esempio di come si può classificare un ristorante sulla base di 5 livelli. I livelli possono essere anche molti di più. Nella figura riporto un ristorante di fascia media che fa pizza napoletana in ambiente tradizionale. Se nel mio mercato (nella