

LE NUOVE TRAIETTORIE DELL'INNOVAZIONE NEI CANALI DI SOMMINISTRAZIONE

Abstract. *New Innovation Trends in Supply Channels.* This paper* primarily aimed at analysing the role played by innovation in the main supply channels . Starting from the analysis of the extradomestic (both in Italy and in Europe) market structure and development, it was focused on different trends of demand and supply according to different kinds of consumption occasions (breakfast, lunch, aperitif and dinner). Innovation was then examined in the various supply channels, paying special attention to its major players, future trends and new pathways. Finally, the business case of the **Gruppo Sebeto srl** was also investigated as it appears to be among innovation major players in the field of modern catering services with its trademarks “Rossopomodoro” and “Anema & Cozze”.

INTRODUZIONE

Con il termine *canali di somministrazione*, ci si riferisce a tutti gli esercizi commerciali che offrono servizi di ristorazione, somministrazione di pasti, bevande ed intrattenimento al pubblico.

L'attività di tali canali, - anche se costituisce parte integrante del comparto commerciale e ne rappresenta un fattore di stimolo, che agisce in modo sinergico alla domanda di servizi commerciali, rafforzandola - ha finora registrato scarsa attenzione da parte della comunità scientifica nazionale. I principali contributi specificamente indirizzati al settore sono infatti di matrice anglosassone e sono prevalentemente focalizzati sullo studio delle aspettative e percezioni dei fruitori del servizio di somministrazione di alimenti e/o bevande relativamente alla qualità dello stesso (Pine e Johns, 2002).

La continua crescita dei consumi alimentari extradomestici e l'incremento costante della spesa destinata allo svago, che derivano da una sostanziale modifica degli stili di vita e delle preferenze dei consumatori, sottolineano la rilevanza di tale settore a livello economico e ne richiedono pertanto uno studio più approfondito. E' all'interno di questo scenario di mercato che si inserisce questa ricerca, puramente qualitativa.

Il lavoro è strutturato in tre parti. Nella *prima parte* sono analizzate la struttura e la dinamica del mercato extradomestico, osservando l'evoluzione dei consumi fuori casa, l'incidenza di tali consumi nei principali Paesi Europei e la segmentazione dei canali di somministrazione.

La *seconda parte* ha per oggetto il fenomeno del processo di convergenza che genera innovazione dando vita a nuovi formati di somministrazione. Nella *terza parte*, invece, si mettono in evidenza le tendenze future nei canali di somministrazione, sia da parte della domanda che dell'offerta, focalizzando l'attenzione sul ruolo dell'innovazione, che rappresenta una leva fortemente strategica ai fini della creazione di un vantaggio competitivo stabile e duraturo. A tal proposito, sono state individuate le nuove traiettorie

* This work is the result of a research carried out by the Marketing department, Faculty of Economics at Parma University, which I carried out under the supervision of Mrs Maria Grazia Cardinali, professor of Strategic Marketing, to whom I am sincerely grateful for her constant support throughout the planning and drafting of my thesis.

dell'innovazione: *convergenza, esperienza, personalizzazione e relazione*.

Infine, nel canale della ristorazione moderna è stato analizzato un concreto esempio di innovazione aziendale, quello del *Gruppo Sebeto srl* di Napoli, volutamente scelto proprio perché si tratta di una realtà meridionale in forte sviluppo, un concetto tutto italiano esportato anche all'estero.

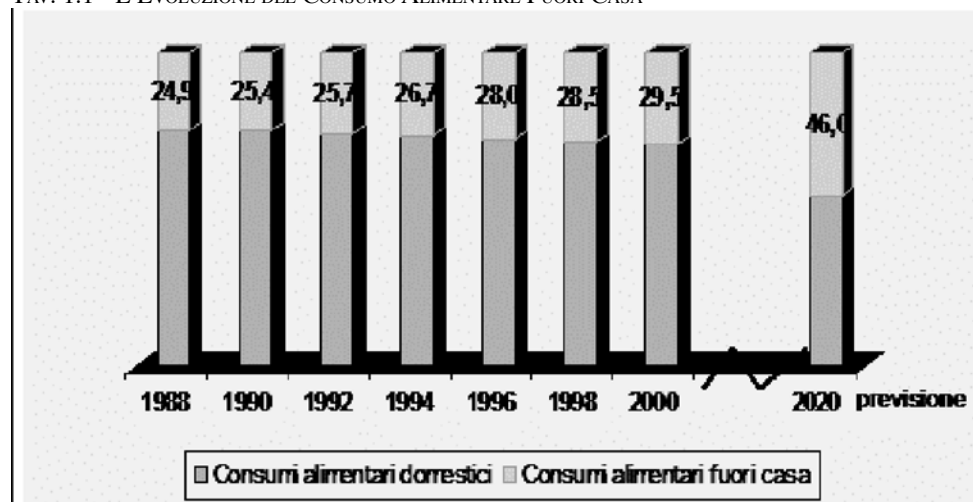
1. - STRUTTURA E DINAMICA DEL MERCATO EXTRADOMESTICO

Il mercato dei consumi **fuori casa** è variegato, complesso, poco conosciuto. Ogni giorno gli italiani spendono migliaia di euro per mangiare, dormire, divertirsi fuori dalle mura domestiche.

Nel corso degli ultimi anni i consumi fuori casa sono aumentati e tutte le previsioni ipotizzano un incremento costante per il futuro, a causa di numerosi fattori economici che spingono italiani e stranieri a destinare una fetta sempre più considerevole dei propri redditi ai viaggi, ai week-end, alle vacanze, alla ristorazione di piacere e di necessità, al ballo, agli intrattenimenti musicali, alle crociere, allo sport, e alle attività del tempo libero fuori dalle mura domestiche. E' in questo contesto che si parla del "*food to go all'attacco della pastasciutta*", poiché la crescita del consumo extradomestico è una delle linee di cambiamento che caratterizza con più evidenza la moderna società dei consumi fino a scardinare il modello tradizionale, fatto di piatti rigorosamente suddivisi e immancabilmente definiti, a favore di un "mangiare" destrutturato e frazionato nei diversi momenti della giornata. Infatti, come si può osservare nella Tav. 1.1, i consumi fuori casa aumentano di anno in anno: oggi la loro incidenza sul totale dei consumi alimentari è pari al 31% e si stima che nell'arco dei prossimi venti anni si arriverà ad una quota che oscilla tra il 40 e il 46%.

Questi risultati sono il riflesso dei profondi cambiamenti della società sulle abitudini alimentari; in soli sette anni la percentuale di italiani che hanno l'abitudine di pranzare in casa è scesa dall'84,5% al 75%. Di conseguenza è cresciuta la quota di coloro che consumano il pranzo fuori casa, in un bar, in un ristorante, in una mensa o direttamente all'interno del posto di lavoro.

TAV. 1.1 - L'EVOLUZIONE DEL CONSUMO ALIMENTARE FUORI CASA



Fonte: Billè, 2002:14 (elaborazione C.S. Fipe su dati Istat)

Un altro aspetto da tenere in considerazione è che il volume d'affari generato dai consumi fuori casa raggiunge nel nostro Paese la cifra di circa 48 milioni di euro all'anno (si veda la Tav. 1.2) , posizionando l'Italia seconda in Europa solo dopo la Francia. Una ricerca Datamonitor Consumer 2003 evidenzia poi come gli italiani siano i cittadini europei che consumano in media più pasti fuori casa: si cena al ristorante due volte la settimana contro una media europea di una sola volta. La distribuzione territoriale dei consumi fuori casa è influenzata dal reddito procapite e dall'evoluzione dello stile di vita della popolazione. In particolare, la maggiore incidenza di tali consumi è concentrata nei grandi centri abitati del Nord-Ovest del Paese.

TAV. 1.2 - IL GIRO D'AFFARI DEI CONSUMI FUORI-CASA NEI PRINCIPALI MERCATI EUROPEI

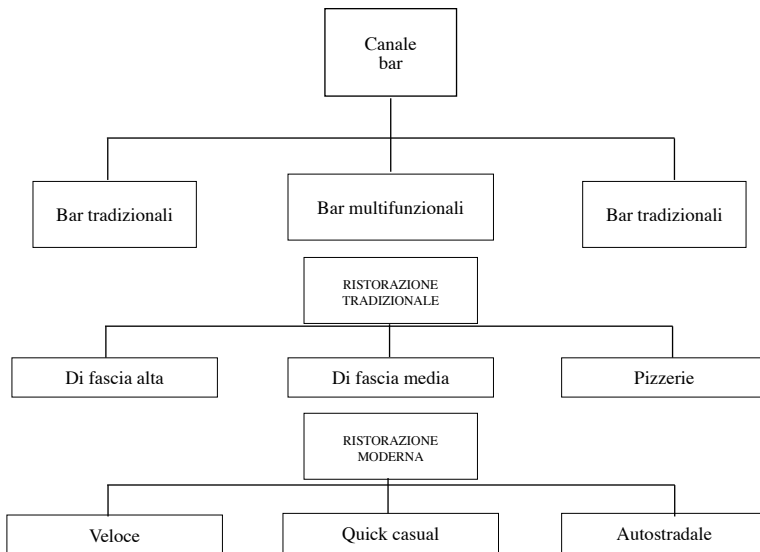
(milioni di euro 2003)	
MERCATI	Valori consumi "FUORI-CASA"
Francia	65.000
Italia	48.860
Gran Bretagna	33.700
Germania	30.400
Spagna	24.640

Fonte: Cermes, 2004

In Italia, gli operatori del settore rientrano nella cosiddetta Gro (Grande ristorazione organizzata) e possono essere divisi in tre categorie: **Gruppi a vocazione internazionale**, come Autogrill, MCDonald's, Cremonini, i quali sviluppano il loro marchi sul mercato italiano come nel resto del mondo; **Grandi società nazionali**, dove l'attività di

base è la ristorazione collettiva, in genere accoppiata ai buoni pasto (è il caso di Camst, Cir, Onama e Gemeaz). Il terzo segmento è rappresentato dalle **Società di ristorazione**, definite di nuova generazione che hanno come obiettivo la gestione delle formule create per la ristorazione moderna o commerciale. Qualche esempio: Sebeto (marchi Rossopomodoro e Anema & Cozze), Pastarito, Pizzarito, Base Lombardini (Sugò). Dal punto di vista dell'offerta, il panorama italiano del mercato extradomestico, si presenta estremamente frammentato rispetto alla media europea. Secondo la FIPE (Federazione italiana Pubblici Esercizi) tale mercato può essere segmentato in due grandi gruppi: canale bar e canale ristorante (Tav. 1.3). All'interno del **canale bar** distinguiamo **bar tradizionali**, **bar multifunzionali** e **bar trendy**, mentre nel **canale ristorante** invece si distingue la **ristorazione tradizionale** e la **ristorazione moderna**, quest'ultima in forte sviluppo per via dell'evoluzione che si è avuta negli ultimi anni nei consumi fuori casa.

TAV. 1.3 - I CANALI DI SOMMINISTRAZIONE



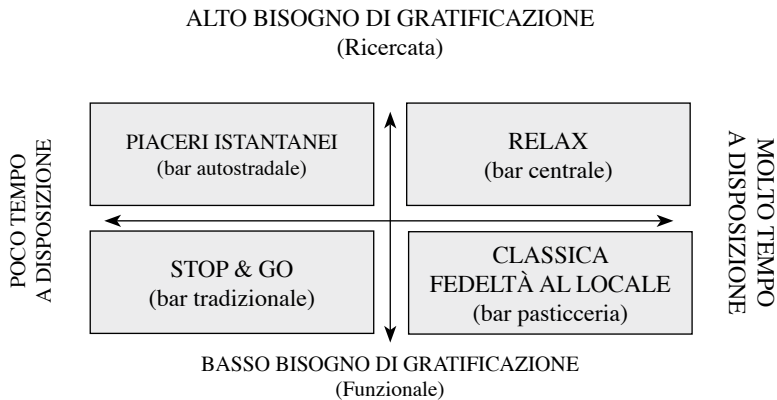
Fonte: Cermes, 2004

Tale segmentazione può poi variare a seconda della tipologia di consumo (colazione, aperitivo, pranzo o cena) a cui si riferisce.

A. Colazione - Momento in forte espansione, poiché sta sempre più entrando nelle abitudini quotidiane degli italiani. Per ogni consumatore la prima colazione rappresenta una situazione completamente differente. Pertanto, di fronte ad una clientela frammentata e in continua trasformazione con tante esigenze diverse, non esiste un solo tipo di colazione, bensì tanti tipi diversi quante sono le esigenze da soddisfare. Analizzando i dati di un'indagine qualitativa di Target Research su un panel di consumatori del canale bar, è emerso che le variabili principali che influenzano il consumo della prima colazione sono due: **il tempo** e **il bisogno di gratificazione**.

Il *tempo* di fruizione della prima colazione da parte del consumatore condiziona moltissimo l'offerta; per questo motivo l'organizzazione e la funzionalità del servizio sono i fattori principali per fidelizzare questo tipo di cliente. *La gratificazione* ha a che fare con la qualità, la quantità, e l'immagine di cibi e bevande proposti: la colazione punta molto sul gratificare il palato e la vista. Dall'intersezione di queste due variabili, si configurano così quattro tipologie di colazione: **stop & go**, **piaceri istantanei**, **relax** e **classica** (Tav.1.4).

TAV. 1.4 - QUATTRO TIPI DI PRIMA COLAZIONE



Fonte: Focus – Mktg snc - © Fuoricasa, maggio 2003

La colazione **stop & go**, o anche definita “*mordi e fuggi*”, si manifesta quando la variabile tempo e la variabile gratificazione sono al minimo. Si tratta ovviamente di puro servizio: l'esigenza nutrizionale è praticamente nulla, così come quella edonistica. E' la tipica colazione funzionale di chi passa al bar per un caffè veloce e scappa, per rompere il digiuno e decretare l'inizio della giornata. I consumatori tipici sono tendenzialmente giovani studenti o impiegati, per lo più residenti in grandi centri urbani. Il bar prescelto deve avere una location funzionale: vicino casa, vicino al posto di lavoro, o sulla strada senza difficoltà di parcheggio. Nessuna richiesta specifica se non quella della rapidità del servizio. Quando il tempo è scarso, ma il bisogno di gratificazione assume maggiore importanza, ci troviamo nell'area della colazione definita **Piaceri Istantanei**. Il consumatore di questa tipologia è estremamente sensibile a un assortimento ampio e ancora di più a un'esposizione curata ma non eccessiva. In queste condizioni deve prevalere l'utilizzo di tecniche di visual merchandising tendenzialmente lineari, in quanto un allestimento scenografico potrebbe essere addirittura controproducente.

Quando si ha disposizione più tempo e si aspira a un'offerta ricca e piacevole di cibi e bevande siamo nell'area della colazione **Relax**: al massimo della ricercatezza si unisce il massimo della variabile tempo. Questa colazione è tipica di quei consumatori, per lo più residenti in centri minori e lavoratori autonomi, che hanno maggiore disponibilità di tempo.

La funzione d'uso è quella di una pausa relax che anticipa il lavoro. In questo senso è importante l'incontro con amici e/o colleghi, ma anche la semplice lettura del giornale. L'aspetto nutrizionale e/o edonistico comincia ad assumere un ruolo più rilevante e il locale trova la sua collocazione in un baricentro importante, per esempio nel centro storico di una piccola città o all'interno di un'area commerciale; si tratta di un bar "ben frequentato", che si è costruito nel tempo una buona reputazione in termini di servizio, qualità, ambiente. La creatività e l'innovazione sono elementi distintivi per locali che puntano a questo target di clientela.

Se invece non ci sono problemi di orario, ma più del piacere del palato prevale la fedeltà a un certo locale e a una certa atmosfera, si ricade nella tipologia di colazione **classica** che vede l'aspetto nutrizionale e/o quello edonistico come bisogno centrale; si tratta probabilmente della modalità di consumo più piccola, ma senza dubbio quella che mostra segnali di interesse maggiore. Al di là della caratterizzazione socio-economica, i consumatori che cercano questa offerta si sono appropriati di un modello di consumo evoluto cui tutti i consumatori dichiarano di tendere.

A seconda delle varie esigenze da soddisfare, si individuano essenzialmente quattro tipi di format: *il bar tradizionale, il bar pasticceria, il bar centrale e quello (auto) stradale*, che devono puntare a massimizzare i loro punti di forza minimizzando quelli di debolezza (Tav. 1.5).

Le due variabili valide per ogni tipo di format e determinanti ai fini della scelta sia di tipo emozionale che razionale del locale, sono la qualità del caffè e l'affabilità del gestore o degli addetti; questi aspetti chiave consentono di aumentare il livello di fidelizzazione del consumatore.

TAV. 1.5 - LO SCENARIO CONCORRENZIALE

Locale ¹	Punti di forza	Punti di debolezza
BAR TRADIZIONALE	Location, diffusione sul territorio. Prezzo.	Ambientazione obsoleta.
BAR PASTICCERIA	Piacere. Proposta alimentare. Scarsa diffusione	Assenza posti a sedere. Prezzo.
BAR CENTRALE	Incontri Specializzazione.	In funzione della tipologia di proposta.
BAR (AUTO)STRADALE	Location perfetta per chi viaggia.	Atmosfera. Assenza posti a sedere.

Fonte: Focus - Mktg - snc - © Fuoricasa, novembre 2003

B. Aperitivo - Rispetto al passato, il momento dell'aperitivo è oggi di particolare forza emotiva e di carattere socializzante: è il momento liberatorio che chiude la giornata. Esplosa a Milano qualche anno fa, *l'happy hour* ha visto una rapida diffusione su tutto il territorio nazionale. Tra la fine dell'orario di lavoro e l'inizio della cena o della serata, in un numero sempre crescente di locali si può bere un cocktail mangiando a buffet tartine, verdure, patatine o pasta, tanto che per molti è diventato un sostituto sfizioso e informale della cena, sia per la rapidità che per il prezzo. Ed è anche un momento ritenuto ad "alta immagine", sia se consumato nel classico bar sotto casa, sia nel bar di un hotel di prestigio.

¹ La variabile della qualità nutrizionale della proposta è trasversale ai format.

Osservando la mappa di posizionamento (Tav. 1.6), si nota che, in funzione della tipologia di aperitivo, che va da quello tradizionale all'attuale happy hour, corrisponde un tipo di format (bar tradizionale, bar di qualità, locali innovativi) in cui questo viene consumato e uno specifico target di clientela, che, però, si sovrappone, in quanto lo stesso consumatore sceglie più tipologie di aperitivo a seconda delle occasioni.

TAV. 1.6 - IL POSIZIONAMENTO DEI FORMAT



Fonte: Focus - Mktg - snc - © Fuoricasa, novembre 2003

Vista la forte crescita dei consumi per questo tipo di occasione, il momento dell'aperitivo potrebbe diventare un'occasione di consumo più lunga (e redditizia) cercando di soddisfare al meglio i bisogni emotivi e fisiologici della tipologia di clienti che rappresentano il mercato di riferimento. I motivi che inducono i consumatori a scegliere un tipo di format piuttosto che un altro sono: la location (vicinanza a casa o al posto di lavoro), la struttura del locale (arredo e spazi devono consentire un buon comfort per prolungare il tempo di permanenza) e qualità e varietà della proposta alimentare, anche perché l'aperitivo tende sempre più spesso a sostituire la cena. I format che meglio rispondono a tali esigenze sono i locali innovativi (wine-bar, locali a tema, pub), poiché hanno impostato una particolare politica per il momento dell'aperitivo; i bar tradizionali, invece, dovrebbero migliorare in termini qualitativi e quantitativi sia la proposta "beverage" che quella "food", insieme alla qualità dell'ambientazione (Tav. 1.7).

Il momento di consumo dell'aperitivo si sta segmentando sempre più per target e funzione d'uso, per cui ogni tipologia di locale deve darsi un posizionamento e specializzarsi, affinché si diffonda una maggiore soddisfazione tra i consumatori e si migliori la performance economica del locale.

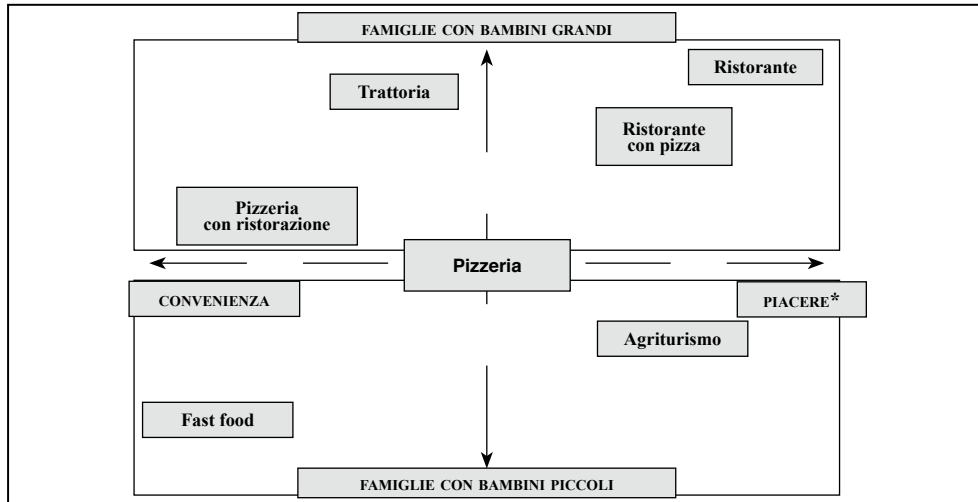
TAV. 1.7 - LO SCENARIO CONCORRENZIALE

Locale	Punti di forza	Punti di debolezza
BAR TRADIZIONALE	Diffusione sul territorio. Prezzo.	Ambientazione obsoleta. Posti a sedere.
BAR DI QUALITA'	Ampiezza della proposta beverage, che comprende i cocktails.	Prezzo.
PUB/BIRRERIA	Ampiezza della proposta alimentare	Ambientazione giovanile.
WINE BAR	Ampiezza della proposta alimentare e carta dei vini	Scarsa proposta di bevande al di fuori del mondo del vino.
LOCALI A TEMA	Ambientazione e proposta alimentare	Ambientazione giovanile.

Fonte: Focus – Mktg snc - © Fuoricasa, gennaio-febbraio 2003

C. Pranzo e cena - Il momento del pranzo ha un ruolo certamente più funzionale, legato al lavoro o a necessità contingenti, al contrario della cena, che invece rappresenta un momento carico di valori emotivi e di gratificazione poiché, in genere, è una libera scelta ed inoltre per gli italiani è uno dei modi preferiti di passare il tempo libero. Il format che meglio risponde alle esigenze di *convenienza* e *piacere* è sicuramente la *Pizzeria* (Tav. 1.8), e tra i vari target di riferimento, la famiglia risulta essere tra i più forti consumatori serali o da fine settimana.

TAV. 1.8 - IL POSIZIONAMENTO DEI FORMAT



Fonte: Focus – Mktg snc - © Fuoricasa, luglio- agosto 2003

* Nella dimensione “piacere” è parte preponderante la piacevolezza del “passare la serata”. Il momento di consumo di riferimento è la cena

La pizzeria è indubbiamente in una fase di profonda rivitalizzazione perché, da locale tradizionale della cucina italiana, si sta trasformando in un format innovativo, in grado di coniugare tradizione e modernità. Infatti, la pizzeria, nella sua accezione più ampia, risponde contemporaneamente a due modelli evolutivi degli odierni stili di vita: da un

lato, ricerca del prodotto tipico e della tradizione, dall'altro necessità di servizio e di fruizione rapida del momento del pasto. Si tratta di due modelli che possono sembrare in contrasto tra loro, ma che spesso convivono nello stesso consumatore. Il prodotto pizza e il locale pizzeria rispondono pienamente ad entrambi i bisogni. Oltre alla pizzeria, a seconda delle altre esigenze, si trovano anche altri tipi di format (ristorante, trattorie, agriturismo ecc.; Tav. 1.9).

TAV. 1.9 - LO SCENARIO CONCORRENZIALE

Locale*	Punti di forza	Punti di debolezza
PIZZERIA	Gradimento del piatto principale. Convenienza. Fruizione disimpegnata. Velocità del servizio.	Limitatezza dell'offerta
RISTORANTE CON PIZZERIA	Gradimento del piatto principale. Convenienza. Fruizione disimpegnata. Rispetto alla pizzeria offre risposte maggiori a esigenze differenti.	Immagine
FAST FOOD	Convenienza. Velocità del servizio. Fruizione disimpegnata nonostante la presenza di figli piccoli.	Apprezzamento organolettico. Specificità del target.
RISTORANTE	Variabile in funzione. della qualità dell'offerta. In genere la forza del format è legata a valenze edonistiche.	Prezzo. Tempi del servizio. Difficilmente fruibili dai bambini piccoli
TRATTORIA	Convenienza. Piatti tipici.	Qualità dell'offerta

* Il momento di consumo di riferimento è la cena

Fonte: Focus – Mktg snc - © Fuoricasa, dicembre 2003

Nel mercato extradomestico la domanda potenziale è molto più ampia di quella attuale: cambiano le abitudini alimentari, diverse sono le esigenze da soddisfare e molte le opportunità da sfruttare in questo settore, ma, a quanto pare, l'offerta dei diversi formati di somministrazione resta ferma. Per esempio, nel momento di consumo della prima colazione, nei bar italiani manca una proposta moderna e attuale; molti bar si trasformano per il pranzo e per l'aperitivo, ma quasi nessuno lo fa per la prima colazione, anche se il sogno di molti consumatori sarebbe quello di recarsi in un bar al mattino e trovare allestito un buffet simile a quelli proposti in albergo, dove ognuno può scegliere tra dolce e salato, tra espresso e caffè americano, tra spremuta e macedonia, tra yogurt e cornflakes e dove si possano passare 15 minuti di relax (tale è il tempo ritenuto necessario per una buona prima colazione). Sembra che ci siano segnali sufficienti per pensare che il consumatore sia pronto a cambiare modello alimentare. Certo, tra i desideri e i comportamenti dei consumatori c'è una bella differenza ma è indubbio che la proposta tradizionale deve essere cambiata; chi va in questa direzione adotta un importante elemento di differenziazione del locale che trova un proprio target, il quale ne percepisce chiaramente i segnali di cambiamento, sia in termini di proposta nutrizionale, sia di ambientazione che affabilità e cordialità del barista, particolarmente attento a rispondere alle esigenze specifiche della prima colazione e non solo a vendere dei caffè.

In generale, ogni tipologia di formato di somministrazione, per ottenere vantaggi competitivi stabili e duraturi nel tempo, deve far leva sui propri punti di forza e proteg-

gere temporaneamente (in attesa che siano migliorati) o annullare (quando è possibile) i punti di debolezza.

Sul piano concorrenziale, le variabili su cui è importante agire, dato il ciclo di vita piuttosto breve di molti locali, sono:

- il **comfort**;
- l'attribuzione di un **posizionamento** più preciso;
- un buon rapporto **qualità-prezzo**.

Il **comfort** del locale è uno degli elementi più importanti per la fidelizzazione della clientela e quindi per la durata dell'attività, per cui è necessario che gli investimenti iniziali sulla struttura siano più consistenti e mirati: diventa indispensabile, a seconda del tipo di format, progettare una proposta specifica di prodotto e servizio legata al momento di consumo, migliorando la proposta alimentare e l'ambientazione. Inoltre, il comfort complessivo si migliora anche con un personale adeguatamente formato e organizzato.

Scegliere un **posizionamento ben preciso** e progettare il format di somministrazione in modo coerente con questa scelta sul piano della struttura architettonica, su quello del menù, del prezzo e della professionalità. In particolare, le opportunità strategiche di sviluppo possono essere diverse. Per esempio, l'immagine della pizzeria, specie quella con ristorazione, è in genere piuttosto bassa, per cui, in assenza di un know how specifico, è meglio restare pizzeria specializzata oppure scegliere un menù complementare caratterizzato da una forte specializzazione (griglia, pesce, ecc.). Se invece si sceglie come target di riferimento quello delle famiglie, il bambino non deve essere vissuto come un elemento di disturbo, ma al contrario, deve essere il re della pizzeria e va coccolato in tutti i modi. E' vero che non ha disponibilità alla spesa in modo autonomo, ma è anche vero che i genitori sono disposti (quasi) a tutto pur di soddisfare i suoi bisogni. Soddisfare il bambino significa guadagnarsi la sua fedeltà e, quindi, quella della famiglia. A tale scopo, potrebbero ad esempio essere create pizzerie rivolte esclusivamente alle famiglie, pensate nei dettagli per i bambini e per i genitori, dal menù all'architettura.

Infine, un altro elemento fondamentale sul piano concorrenziale è un equilibrato rapporto **qualità-prezzo** dell'offerta proposta ai fini della scelta del locale da parte del consumatore. Aggiungere valore alla proposta complessiva oppure differenziare la proposta di prodotto e i relativi prezzi in funzione per esempio dell'età del cliente, comporta sicuramente una maggiore soddisfazione del consumatore. A seconda del tipo di format, è necessario progettare una proposta specifica di prodotto e servizio legata al momento di consumo, migliorandone la proposta alimentare e l'ambientazione.

Pertanto, un formato di somministrazione non deve esser visto come un semplice bar o locale che vende i suoi prodotti, ma piuttosto deve essere visto come un teatro in cui food & beverage sono gli attori di una commedia emotiva (Totti, 2002). Diventano quindi importanti i "costumi" con cui food & beverage sono vestiti, la scenografia e la trama dello spettacolo. Di conseguenza il prezzo da parte del consumatore non viene più vissuto come un problema.

Gli elementi specifici da considerare per rendere una delle occasioni di consumo (colazione, aperitivo, pranzo o cena) un fattore di successo del locale sono i seguenti:

1. *conoscenza del bacino di utenza del locale*;
2. *capacità di caratterizzarsi secondo il posizionamento del locale*;

3. *spinta all'innovazione;*

4. *attitudine all'energia e al buonumore nel servizio.*

1. Solo attraverso un'approfondita conoscenza della clientela reale e potenziale del proprio locale, nonché di elementi quali la sua provenienza geografica (residenti, impiegati ecc.), l'età media, le occasioni di consumo prevalenti (festive, infrasettimanali, serali), i bisogni espressi e latenti, è possibile definire efficacemente la propria offerta.
2. Individuata la propria clientela e la tipologia di locale, è importante costruire un mondo coerente con la propria "missione": dall'arredamento al servizio al cliente, dalle iniziative promozionali agli eventi, all'offerta di prodotti e servizi. Per esempio, che destino avrebbe un bar stile Relax nei pressi di un punto di transito veloce?
3. Spinta all'innovazione. Per esempio, è vero che la colazione è un rito, una tradizione, ma anche in questo campo chi non sa rinnovarsi, cogliere le nuove tendenze, stimolare sempre nuovi bisogni nella clientela è destinato a perdere vantaggi competitivi in un mercato in continuo movimento.
4. Infine energia e buonumore nel servizio. Per il cliente finale, il personale fa rima con servizio; infatti egli ricerca un servizio competente e professionale, con un personale cordiale e simpatico, che si sappia rapportare con simpatia ed affetto per poter soddisfare le diverse esigenze.

Per individuare quali sono le leve di marketing su cui agire al fine di raggiungere gli obiettivi delineati e riconoscere se il proprio formato di somministrazione ha potenzialità di successo in una delle occasioni di consumo, per esempio nell'area della colazione, basta rispondere alle seguenti domande: quanti caffè vengono serviti entro le dieci? Quante e quali altre bevande? Quante sono le vendite abbinate? Quali (se ci sono) gli strumenti di fidelizzazione della clientela? In quanti secondi il cliente viene servito da quando fa ingresso nel locale? Quanti sono i metri lineari di esposizione dedicati al momento della colazione? Qual è il tasso di occupazione dei posti a sedere e dei tavolini? Che percentuale di clientela occasionale è registrata ogni giorno?

Tutti questi aspetti, corrispondenti alle diverse variabili del marketing, rappresentano un efficace strumento di autoanalisi, utile a definire gli indicatori per un monitoraggio costante della propria attività e dell'impatto sulla clientela delle iniziative realizzate per il miglioramento dell'ambiente, del servizio, dell'offerta.

Seguendo il percorso *pensiero – decisione – azione – verifica*, si ottengono ottimi risultati sulla propria attività, sviluppando un processo strutturato di crescita sia del fatturato a breve termine, sia del suo consolidamento attraverso corrette azioni di fidelizzazione.

2. - CONVERGENZA E INNOVAZIONE

Per *Convergenza* (Valdani, 2001) si intende un processo evolutivo che genera una progressiva fusione tra settori che originariamente operavano indipendentemente. Tale fenomeno si sta sempre più diffondendo anche nell'ambito del settore dei consumi fuori casa. Si pensi al caso degli internet-café in cui l'occasione di consumo (per esempio bere un caffè), viene trasformato in un momento di piacere e relax attraverso la possibilità di navigare su internet oppure acquistare una collezione di tazze esclusive. L'ultima novità direttamente da Londra "The Nail Bar" (letteralmente Unghia bar) che, durante la pausa pranzo si trasforma in un piccolo centro estetico specializzato nella manicure.

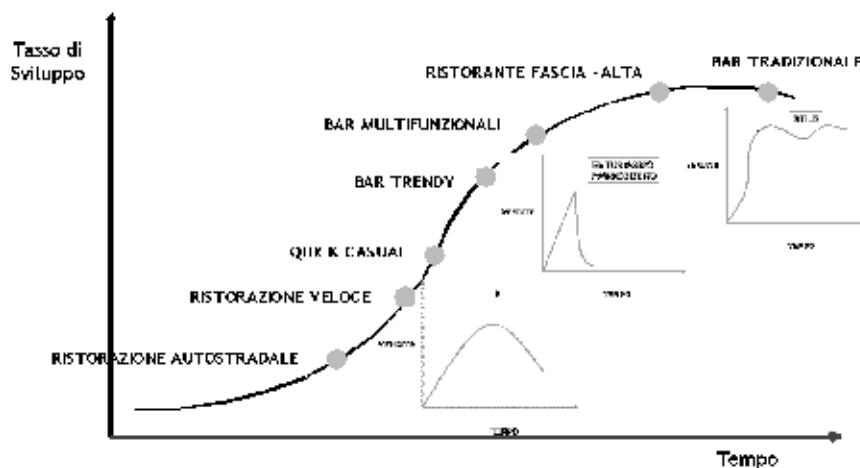
Il processo di convergenza comporta l'affermarsi di un' *intertype competition* (Lugli, 2003), una nuova sfida competitiva (oggi tra le tendenze in atto sia in Europa che in Italia), dove le imprese tendono a convergere in reti, i clienti esprimono bisogni convergenti ed i settori vedono gradualmente sfumare i loro confini. Oggi questo fenomeno è possibile perché le imprese hanno iniziato ad oltrepassare i confini settoriali per integrare le loro capacità in altri settori con lo scopo di reinventare il loro business originale o di inventarne di nuovi (Yoffie, 1997).

Tale convergenza genera innovazione, che, in particolare nel settore dei consumi fuori casa, va ad agire sui servizi che esulano dai confini tradizionali (ristorazione, intrattenimento, servizi culturali, turistici, finanziari, bancari ecc.). Il risultato di tale processo vede lo sviluppo di nuove formule ibride in cui formati di vendita convergono verso i formati di somministrazione. Tali nuovi formati, permettono di soddisfare "grappoli" di bisogni complessi, rendendo così complementare il processo di consumo e di acquisto; in altri termini, vengono studiate nuove modalità per mettere in assortimento prodotti complementari o abbinare servizi a prodotti, rendendoli quindi non sostitutivi ma complementari. Eccone alcuni esempi: **bar-shop** Shibuya di Matera, un concentrato di convergenza e innovazione dove convive la vendita di dischi con uno spazio bar caffetteria e cocktail dedicato; lo **shop-ristorante** *CapoVerde* di Milano, è invece una grande serra storica all'interno della quale, oltre alla vendita di fiori e piante, troviamo un'erboristeria specializzata sulla cosmesi e un ristorante dove gustare i piaceri della cucina naturale; la **risto-agenzia** *Ventaglio-Caffè* di Milano ricrea in città il clima spensierato del villaggio dove, alla consueta attività di ristorazione, viene affiancata quella di agenzia viaggio.

L'innovazione realizzata dai principali attori del mercato extradomestico, ha generato una moltiplicazione dei nuovi formati di somministrazione all'interno di ciascun canale. I diversi canali possono essere posizionati all'interno di un ciclo di vita (Tav. 2.1) che ne spiega le potenzialità di crescita nei prossimi anni. È molto difficile stimare come sarà articolato il mercato in futuro, in quanto lo sviluppo di tali formati potrebbe essere influenzato da diversi fattori come la moda o lo stile di un determinato momento. Nel canale bar, l'innovazione si presenta attraverso l'offerta di nuovi concept di somministrazione definiti bar "trendy" e bar "multifunzionali" come per esempio il disco bar, il coffee design, lounge café ed ethno bar, che ritroviamo soprattutto nelle grandi città. Un'opportunità di sviluppo per i bar tradizionali, che potrebbero vivere una fase di rivitalizzazione anziché di declino, è rappresentato dal nuovo formato Quick Casual, cioè

una formula alternativa tra il fast food e il bar tradizionale. Nel canale ristorante, invece, ci sono ottime prospettive di sviluppo per la ristorazione veloce e autostradale; a differenza della ristorazione di fascia-alta e tradizionale che troviamo nella fase di maturità, caratterizzata da una maggiore contrazione della quota di mercato.

TAV. 2.1 - IL CICLO DI VITA DEI FORMATI DI SOMMINISTRAZIONE



Fonte: Cardinali, 2003 - Università degli studi di Parma

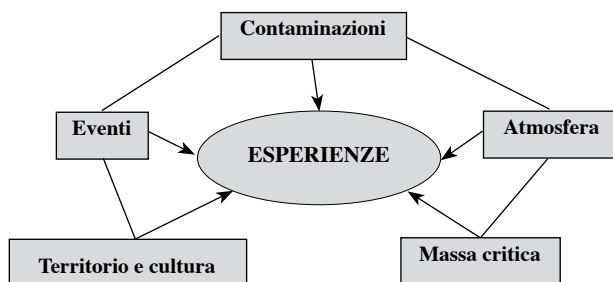
Le leve dell'innovazione assumono una diversa importanza nei vari canali di somministrazione, ma quelle principali su cui si gioca questo processo e che meglio sposano le esigenze richieste dalla clientela finale sono:

- ambientazione e relazioni con il consumatore (leve visual merchandising, musica, colori, pubblicità e promozione, animazione, eventi...);
- comunicazione interna e modelli di layout (free flow, tavoli con servizio, aree dedicate, ecc.);
- assortimento e varietà delle proposte (qualità e freschezza, offerta dei prodotti tipici, etnici, ecc).

Attraverso il mix di tali leve, si cerca di raggiungere l'obiettivo di creare un tipo di ambiente dove il cliente possa trascorrere parte del suo tempo e trasformare la sua occasione di consumo nell'emozione di vivere un'esperienza coinvolgente e positiva. Infatti, la creazione di un ambiente piacevole, che induce sensazioni positive nel consumatore, giustifica la scelta di un bar o ristorante non solo per motivazioni di tipo funzionale (bere un caffè o mangiare una pizza), ma anche ludiche e creative. Infatti bar e ristoranti si trasformano da semplici luoghi di consumo funzionali (colazione, aperitivo, pranzo, cena) in luoghi di intrattenimento e socializzazione. Queste considerazioni possono essere ricondotte al filone della letteratura che considera il concetto *recreational shopping*, e che si lega strettamente al concetto di consumatore edonistico (Holbrook e Hirschman, 1982). A tal proposito, si può notare la tendenza di adottare strategie di marketing definite *brand experience*², che legano sempre più la marca, il prodotto, il servizio e i luoghi di consumo e di acquisto

alla sfera emotiva del cliente: creare e far vivere un'esperienza al consumatore diventa un aspetto competitivo importante per le imprese che vogliono differenziarsi, poiché le emozioni “forniscono valori sensoriali, emozionali, cognitivi, comportamentali e relazionali” (Schmitt,1999). Si entra così in quella che Pine e Gilmore (1999 e 2000) chiamano *economia dell'esperienza*, ritenendo che l'esperienza costituisca una proposta economica specifica. Come si può osservare dalla seguente Tav. 2.2, ci sono diversi sentieri strategici di costruzione dell'esperienza che possono essere percorsi dai formati di somministrazione.

TAV. 2.2 - PRINCIPALI PERCORSI STRATEGICI NELLA COSTRUZIONE DELL'ESPERIENZA NEI FORMATI DI SOMMINISTRAZIONE



Fonte:Vescovi- Cecchinato, 2003

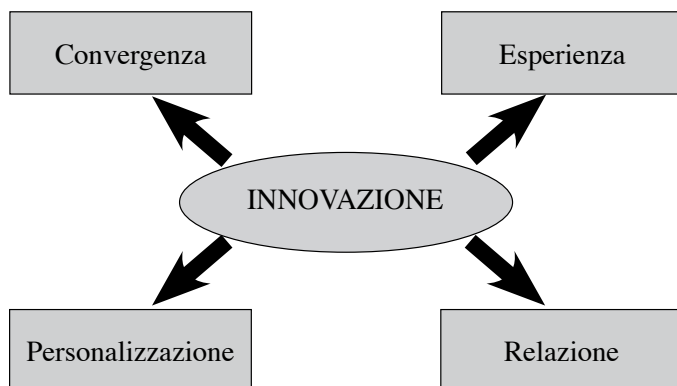
Un percorso molto utilizzato è rappresentato dall'organizzazione di *eventi*. L'*evento* dovrebbe costituire una condizione di vissuto diversa dalla quotidianità, che enfatizza l'immagine del punto vendita o la marca di un prodotto oppure la creazione di un tema³ particolare (ex. ristorante etnico, serata latino-americana). Un ulteriore percorso più volte manifestatosi che si lega agli eventi è la costruzione di *atmosfera* sorprendenti, particolari. L'atmosfera di un locale è definita dal layout, dagli aspetti visivi, dalla musica, dai colori, dalla presentazione dei prodotti che stimolano il consumatore nella sua scelta. Altro aspetto che sta avendo in Italia un forte sviluppo, in seguito al processo di convergenza nei formati di somministrazione, è quello della contaminazione, cioè dell'accostamento in un unico luogo di offerte merceologiche assai diverse, ma legate da qualche filo visibile che rende complementare il processo di consumo e di acquisto. Oltre a percorsi strategici individuali si sono evidenziate soluzioni associate, in cui l'esperienza ha due dimensioni di collettività, quella dell'offerta e quella della domanda, che si combinano attivando una *massa critica* di attrazione che il singolo format (per esempio bar o ristorante) non riuscirebbe a creare. Attraverso la cooperazione e l'associazione di operatori commerciali, enti locali, associazioni di categoria si possono creare esperienze legate al territorio e alla cultura, dove si sviluppa la combinazione tra offerta commerciale e particolarità territoriale, da cui si può ricavare un'importante linfa valorizzando le ricche specificità dei paesi europei. L'Italia rappresenta sotto questo profilo un caso emblematico: qui si possono formare esperienze di consumo e acquisto memorabili, legate a luoghi e a situazioni altrettanto memorabili, in riferimento all'arte e alla natura, ponendo così le basi per un turismo commerciale; questo risultato richiede però la crescita di una cooperazione virtuosa tra operatori commerciali e comunità locali (Vescovi, Cecchinato 2003).

Numerosi possono risultare i benefici che i canali di somministrazione ottengono attraverso politiche di realizzazione dell'esperienza. La costruzione dell'esperienza consente infatti di perseguire obiettivi di comunicazione e immagine, sia di allargamento che di arricchimento dell'offerta. Infatti, accanto all'indubbio supporto che una politica di costruzione dell'esperienza fornisce al posizionamento strategico del format, una soluzione apprezzata dai clienti sviluppa forza notevole nei processi di viral marketing tra consumatori (passaparola), che forniscono motivazioni e reputazione elevate per spingere la scelta verso particolari formati di somministrazione. L'arricchimento dell'offerta si estende sugli elementi immateriali, incontrando i desideri dei consumatori alla ricerca di valore esperienziale. Un ulteriore beneficio può riguardare l'aumento della frequenza di visite nel locale da parte del cliente e, di conseguenza, la sua maggiore fidelizzazione. Ovviamente la strategia dell'esperienza consente di seguire strade di innovazione e differenziazione competitiva più difficilmente imitabili dalla concorrenza, soprattutto se legate a specificità territoriali e ambientali, ma al tempo stesso presenta anche dei tipi di costo che i canali di somministrazione non sono soliti affrontare, come per esempio il costo dello spazio, inteso come il costo opportunità dell'occupazione dello spazio in modo scenico piuttosto che legato a obiettivi di vendita o l'utilizzo di parte dello spazio per ospitare eventi in luogo dell'esposizione dei prodotti; il costo di acquisto del materiale necessario a realizzare la scenografia e a creare atmosfere particolari, chiaramente distinguibili dalla concorrenza così come il *costo di comunicazione* legato alla necessità di dare visibilità e notorietà al posizionamento esperienziale (Vescovi, Cecchinato, 2003).

La creazione di luoghi di esperienza rappresenta una strategia competitiva che può seguire diversi percorsi applicativi, di cui si intravedono i primi segnali. Chi decide di investire nella creazione di nuovi format e concept di somministrazione, è chiamato quindi a sviluppare una nuova cultura di competenze nella gestione dei "locali", spostando l'attenzione dalle tradizionali leve del marketing mix alle nuove traiettorie dell'innovazione.

Le nuove traiettorie dell'innovazione, come si osserva dalla Tav. 2.3, si muovono verso le seguenti direzioni: *convergenza, esperienza, personalizzazione, relazione*.

TAV. 2.3 - LE NUOVE TRAIETTORIE DELL'INNOVAZIONE



Fonte: ns. elaborazione

Con l'affermarsi di nuovi modelli di acquisto e consumo in continua evoluzione, è fattore critico di successo per i canali di somministrazione avere alla base un orientamento strategico al servizio. In tal modo è possibile personalizzare la propria offerta nei confronti della domanda, proponendo soluzioni specifiche. I fattori di servizio, che caratterizzano l'offerta dei formati di somministrazione, si sintetizzano in (Galli, Martinelli, 2003):

- **Core**, ossia gli attributi di servizio necessari per soddisfare il bisogno di ristorazione del cliente. Rappresenta sostanzialmente il pacchetto di servizi essenziali (*o core*), costituenti le ragioni di fondo per cui il cliente è disposto all'acquisto del servizio. Vi rientrano pertanto attributi elementari quali ampiezza e profondità del menù, qualità prodotti, cura di arredi e portate;
- **Intrattenimento di tendenza**, inteso come un insieme di attributi elementari di tipo ausiliario che permettono di rendere l'intero pacchetto di servizi offerto più attraente per il consumatore. Si tratta di componenti relative all'originalità e/o varietà dell'intrattenimento, dell'immagine del locale e della comunicazione;
- **Efficienza del servizio**, che riunisce le componenti di servizio di facilitazione, ovvero quegli attributi elementari che permettono di agevolare l'uso del servizio essenziale. Ne è un esempio la rapidità del servizio offerto;
- **Accessibilità del locale**, identificabile con le componenti di servizio che permettono di rendere più o meno facile la fruibilità dello spazio al cliente (aspetti legati alla comodità e facilità di accesso al locale, come agibilità, comfort, cortesia/disponibilità del personale, ecc.);
- **Differenziazione del servizio**, ossia un aggregato di servizi elementari di natura accessoria che permettono di differenziare la propria offerta rispetto a quella dei *competitors* al fine di acquisire maggiore competitività. Si tratta ad esempio dell'offerta di molteplici mezzi di pagamento o della vendita di altri prodotti.

Il mix ottimale di tali leve comporta un *aumento del livello di soddisfazione della domanda*, legato di conseguenza ad un incremento della *fedeltà*, al contenuto valoriale della *store image*, e al binomio *prodotto-servizio* che offre un sistema di beni e servizi in cui la componente materiale diminuisce con il conseguente miglioramento della performance economica dell'impresa.

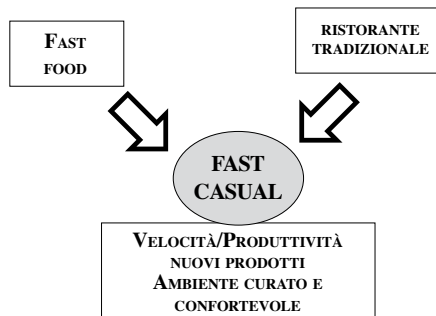
3. - TENDENZE FUTURE

Il futuro vede una continua crescita dei consumi fuori casa caratterizzati da un sistema dei pasti sempre meno strutturati (**destrutturazione dei pasti**), che si manifesta nella ricerca di occasioni di consumo meno formali: i pasti tendono ad essere semplificati e vengono affiancati da un complesso di altre micro-occasioni di fruizione (*snacking*). Tale fenomeno condiziona fortemente la tipologia di alimenti a cui il consumatore rivolge la propria attenzione. Infatti, qualità e salute sono i concetti chiave che si traducono nell'aumento della richiesta di piatti salutistici, e nella ristorazione ciò si traduce nell'offerta di una varietà di proposte con un buon rapporto *qualità - prezzo*. Anche l'industria alimentare sta investendo in questo settore e si sta trasformando in un'industria "gastronomica"

(Lugli, 2003) creando valore attraverso l'innovazione di prodotto; infatti la tendenza è quella di sviluppare una **politica di marca** (Cardinal e Pellegrini, 2003) attraverso la penetrazione nel mercato della ristorazione con formati, corner e reti monomarca che si identificano con il prodotto. In questo orientamento strategico rientrano aziende come Barilla, Rana, Ferrero. Anche le aziende automobilistiche (come Mercedes, Renault, Mini) hanno iniziato ad affacciarsi al mondo extradomestico, aprendo nuovi format nel canale bar, per dare maggiore visibilità al marchio e, allo stesso tempo, incontrare potenziali clienti in un luogo diverso da quello che è l'autosalone. Si tende quindi ad investire sulla costruzione di un'**immagine e di un valore di insegna** che svolge un ruolo di garanzia ed informazione nei confronti dei consumatori, e ad assegnare una importanza crescente agli aspetti "**immateriali**" dell'innovazione, che permettono di differenziarsi.

Una tendenza che senz'altro influenzerà l'evoluzione dell'offerta di ristorazione nei prossimi anni è l'emergere di un nuovo segmento, che tutti chiamano con il nome inglese: il **fast casual** (Tav. 3.1). Questa formula combina la rapidità di servizio e l'organizzazione dei fast food con l'ambiente curato, unito alla qualità e all'ampiezza della proposta dei ristoranti tradizionali.

TAV. 3.1 - RISTORAZIONE MODERNA: IL NUOVO FORMATO FAST CASUAL



Fonte: ns. elaborazione

Per fronteggiare un mercato altamente competitivo e frammentato come quello che caratterizza il mondo extradomestico, la capacità di *sviluppare partnership, sinergie e accordi strategici* tra gli operatori del settore, diventa fattore chiave di successo per lo sviluppo di competenze distintive che permettono di realizzare vantaggi competitivi stabili e duraturi, ed incrementare la quota di mercato.

Infine, "**tradizione**" è la parola chiave della nuova tendenza per i formati più innovativi di somministrazione nel canale ristorante (Zeni, 2004). Da parte dei consumatori vi è la voglia di "tornare alle radici", ossia alla cucina tradizionale del territorio, proposta in versioni più moderne. Valori vincenti su cui puntare appaiono essere la semplicità e l'autenticità. Pertanto, tra gli operatori del settore, chi sfrutta l'opportunità di seguire una strategia basata sulla "riscoperta del passato", differenzia la propria offerta e realizza un vantaggio competitivo.

4. - CASO AZIENDALE: IL GRUPPO SEBETO SRL

Il **Gruppo Sebeto srl** è tra i protagonisti dell'innovazione nel canale della ristorazione moderna o commerciale, attraverso l'offerta del nuovo formato di somministrazione: **Fast casual**. La mission del gruppo mira a trasformare l'occasione di consumo (pranzo o cena), da un momento funzionale a un momento piacevole e di relax dando l'opportunità al cliente di respirare un'atmosfera di solarità, calore e allegria tipica della realtà partenopea. La sua offerta si basa sulla proposta di pizza cotta nel forno a legna e piatti tipici della cucina partenopea rivisitati, creando all'interno dei ristoranti un vero e proprio spaccato di vita napoletana.

Tale idea è nata da una scommessa di tre amici Franco Manna, Giuseppe Montella e Roberto Imperatrice, con la volontà di voler affermare una realtà tipica napoletana in Italia e all'Estero, attraverso lo sviluppo di una politica di marca in grado di trasmettere un'immagine completa del loro "Made in Italy": dagli ingredienti tipici del posto, al personale formato tutto napoletano, fino all'ambientazione calda e familiare, per dare l'idea di entrare in una casa di "amici" tutta italiana dove il cliente è l'ospite d'onore e gli vengono offerti piatti tradizionali rivisitati. Grazie a questa intuizione innovativa, diventa operativo il 17 marzo 1988 il primo ristorante *Pizza e Contorni*, di immediato successo, cresciuto poi negli anni e rafforzato dalla creazione successiva di altri marchi *Rossopomodoro*, *Anema & Cozze*, destinati a diventare gli elementi più rappresentativi di maggiore respiro nazionale ed internazionale del brand del Gruppo, fino all'ultima creazione *Fratelli la Bufala*. All'interno di tali concept, ambiente e servizio sono un concentrato di innovazione che ne esaltano il concetto di tradizione (Tav. 4.1).

TAV. 4.1 - RAPPRESENTAZIONE DEI FORMAT ROSSOPOMODORO IN UN FROTTAGE DELL'AUTRICE



Fonte: ns . elaborazione

Alla base dell'attività del gruppo Sebeto vi è una struttura organizzativa flessibile, organizzata per funzioni, dove l'aria che si respira è quella di una grande famiglia che guarda insieme nella stessa direzione per crescere con umiltà, passione e spirito di gruppo, valori che caratterizzano l'intera organizzazione. La proprietà, coinvolta in prima persona, detta le linee strategiche ed operative: la qualità del prodotto, la ricerca filologica atta a mantenere la tipicità dei prodotti che vanno a comporre i menù, caratterizzazione dei locali e contenimento dei prezzi al pubblico. La politica di sviluppo adottata dal gruppo è l'integrazione orizzontale attraverso il sistema del franchising. Tale sistema coniuga la capacità di gestione e controllo (tipica delle reti dirette) e la penetrazione che ne deriva, con la flessibilità e le ridotte necessità d'investimento (tipiche invece delle reti indirette). Attualmente il Gruppo Sebeto è presente con oltre 30 ristoranti in Italia e all'estero. Le metodologie gestionali e lavorative riproducibili rappresentano il know-how dell'azienda. I punti di forza dell'attività del gruppo che hanno determinato il suo successo sono: *tipicità dei menù* (la proposta gastronomica si articola in due filoni principali: la pizza cotta nel forno a legna e piatti tradizionali con ingredienti tipici campani selezionati sui luoghi di produzione e fatti arrivare giornalmente in ogni ristorante del Gruppo che si trovi a Napoli, o a Madrid o in qualunque parte del mondo); *forte caratterizzazione del locale* (con elementi decorativi, realizzazione degli allestimenti e degli arredi interni come l'utilizzo privilegiato del cotto, del rame, delle ceramiche, del legno, tipiche espressioni dell'artigianato artistico napoletano), e la *formazione del personale* qualificato, sempre napoletano.

L'analisi del Gruppo Sebeto è un grande esempio di successo che dimostra come non sempre è necessario essere una grande multinazionale per ottenere risultati in mercati fortemente competitivi. I punti di forza della strategia Sebeto, con la giusta combinazione delle nuove traiettorie dell'innovazione (Tav. 4.2), rappresentano elementi chiave di successo che hanno permesso di ottenere una posizione di leadership nella ristorazione moderna.

TAV. 4.2 - PUNTI DI FORZA DELLA STRATEGIA NEL FAST CASUAL



Fonte: ns. elaborazione

CONCLUSIONI

I modelli di acquisto e consumo che si affermano nel mercato extradomestico impongono agli operatori del settore un orientamento strategico al servizio dove l'innovazione rappresenta una leva fortemente strategica ai fini della creazione di un vantaggio competitivo. Pertanto, le imprese che alla base della loro strategia riescono ad avere un orientamento verso il cambiamento continuo, adottando un comportamento così detto proattivo, sono spinte verso la ricerca di nuove opportunità, modificando le regole del gioco competitivo e alterando l'equilibrio del mercato.

MARIA CRISTALLI

BIBLIOGRAFIA

- BILLÈ S., (2002) *L'attività dei Pubblici esercizi*, in collaborazione con la Fipe (Federazione italiana dei Pubblici esercizi).
- CARDINALI M. G., (2003) *Le strategie di competizione tra formati di vendita domestici ed extradomestici*, Cermes Università Bocconi – Università degli Studi di Parma.
- CARDINALI M. G., PELLEGRINI D., (2003), “Innovazione e Comunicazione del valore d’insegna”, Congresso Internazionale *Le Tendenze del Marketing*, Università Ca’ Foscari, Venezia.
- CERMES (2004), “Industria e Distribuzione alla conquista dei consumi extradomestici”, rapporto di ricerca, Università Bocconi di Milano.
- CODELUPPI V., (2000), “Shoptainment: verso il marketing dell’esperienza”, *Micro&Macro marketing*, Anno X, n°3, pp.403-412.
- FUORI CASA (Gennaio/Febbraio 2003) articolo: “Aperitivo, a ciascuno il suo drink”.
- FUORI CASA (Maggio 2003) articolo: “Breakfast: più varietà al bar”.
- FUORI CASA (Luglio/Agosto 2003) articolo: “La famiglia sceglie la pizzeria”.
- FUORI CASA (Novembre 2003) articolo: “Il momento breakfast al bar”: articolo: “Il cliente del bar chiede novità”.
- FUORI CASA (Dicembre 2003) articolo: “Qualità, versatilità e servizio la strategia vincente”.
- GALLI G., MARTINELLI E. (2003), “Format e attributi rilevanti di servizio nel comparto della ristorazione e dell’intrattenimento: un’analisi d’attrattività sul centro storico di Modena”, Congresso Internazionale *Le Tendenze del Marketing*, Università Ca’ Foscari, Venezia, 28 e 29 novembre.
- HOLBROOK M.B., HIRSCHMAN E.C. (1982), “The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings and Fun”, *Journal of Consumer Research*.
- LUGLI G., (2003) “Food & Beverage Intertype Competition”, Congresso Internazionale *Le Tendenze del Marketing*, Università Ca’ Foscari, Venezia, 28 e 29 novembre.
- NAPOLITANO M.R., DE NISCO A. (2003), “La rappresentazione dell’identità di marca attraverso i luoghi d’acquisto: brand experience e i flagship store”, *Industria e Distribuzione*, n°2 pp.13-30.
- PINE II B. J. – GILMORE J. H. (1999), *The experience economy . Work is theatre & every business a stage*, Harvard Business School Press Boston.
- PINE II B. J. – GILMORE J. H. (2000), *L'economia delle esperienze*, Etas, Milano.
- PINE R., JOHNS N., (2002) “Consumer behaviour in the food service industry: a review” *Hospitality Management*, 21 119-134.
- SCHMITT B., (1999), *Experiential Marketing*, The Free Press New York.
- TOTTI S., (2002) “Effetto palcoscenico e autentiche emozioni”, *Gdo week* pp. 24-25.
- VESCOVI T., CECCHINATO F. (2003) “Luoghi d’esperienza e strategie competitive nel dettaglio” Congresso Internazionale *Le Tendenze del Marketing*, Università Ca’ Foscari, Venezia, 28 e 29 novembre.
- VALDANI E., ANCARANI F., CASTALDO S. (2001), *Convergenza: nuove traiettorie per la competizione*. Con i contributi di Francesco Perrini e Isabella Soscia. EGEA, Milano.
- YOFFIE D.B (1997), “Competing in the age of digital convergence” *Harvard Business School Press*, Boston: Ma.
- ZENI C. (2004), “Vendere tipicità, format che tira”, articolo rivista *Fuoricasa* (luglio).

