



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI TERAMO

Politiche di marketing della ristorazione

12 Maggio 2010
Giulianova

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI TERAMO
Facoltà di Scienze Politiche
PROGETTAZIONE E GESTIONE DEI SISTEMI TURISTICI

Recenti evoluzioni nei modelli di consumo “alimentare”

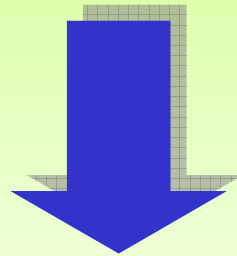
- ❑ Il consumo alimentare è stato spesso considerato **ripetitivo ed ancorato a consuetudini consolidate** e con **lenti tempi di adattamento** alle nuove proposte dell’offerta.
- ❑ Oggi il consumatore manifesta una **domanda sempre più differenziata e mutevole ed effettua scelte, in alcuni casi, sulla base di criteri anche contrastanti tra di loro.**
- ❑ Alle tradizionali determinanti della domanda di consumo alimentare (**livelli di reddito, struttura dei prezzi**), nelle economie avanzate se ne affiancano altre di **carattere soggettivo (ad es. la disponibilità di tempo per la preparazione dei cibi, la dimensione della famiglia, il valore attribuito al tempo libero, etc.)**.

Tendenze evolutive del contesto

- ❑ Un primo aspetto da rilevare è relativo al fenomeno del **“disinvestimento quantitativo” nel cibo**: in Italia, seppure in misura più limitata rispetto ad altri paesi europei, si verifica un vistoso calo della spesa per i prodotti alimentari: **nel 1974 i consumi alimentari rappresentavano circa il 30% della spesa totale delle famiglie italiane, oggi costituiscono il 15% dei consumi complessivi (fonte: Confesercenti).**
- ❑ Nonostante tale riduzione, il dato italiano risulta ancora uno dei più elevati in Europa a dimostrazione del fatto che, **in Italia come in altri paesi mediterranei, resiste una cultura più conviviale ed edonistica del cibo** rispetto a quanto avviene nei paesi dell'Europa Settentrionale, dove prevale il **carattere prettamente funzionale del pasto.**

Tendenze evolutive del contesto

- ❑ A fronte delle riduzioni quantitative, **non si è ridotto l'interesse per il cibo come fonte di soddisfazione culturale, affettiva e multisensoriale**: ciò che si è modificato sono le *modalità, i tempi e le occasioni del consumo.*



differenti fattori di influenza, sia a livello socio-demografico, che comportamentale

Tendenze evolutive del contesto

- ❑ Aumenta il numero di **famiglie “dual career”** con conseguente riduzione del tempo dedicato alla famiglia, alla casa e alla cucina.
- ❑ radicale trasformazione nella **composizione dei nuclei familiari**, con una crescente presenza di **single**.

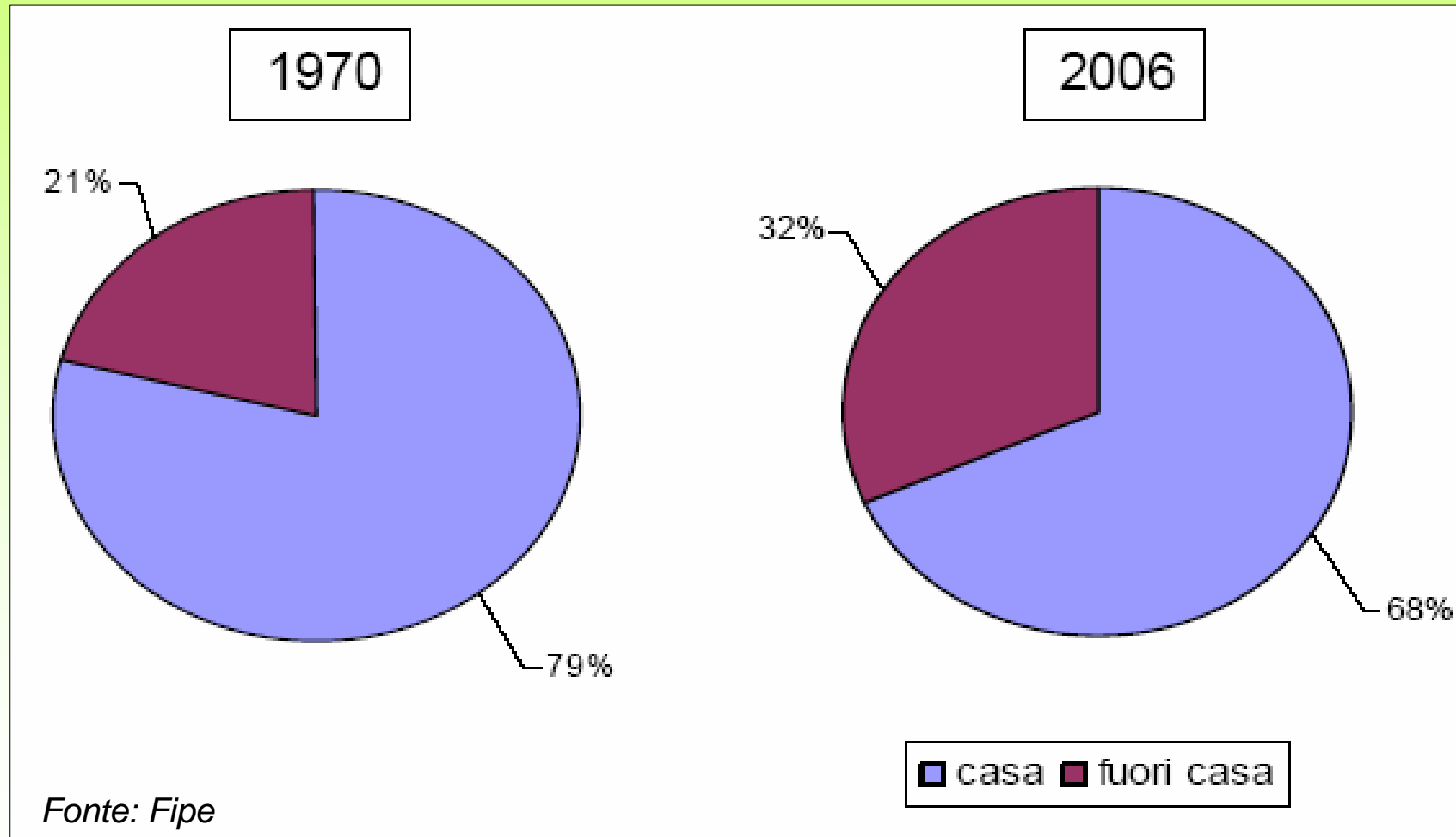
effetti di tali trasformazioni:

- **crescita di nuovi canali di vendita:** aumenta l'incidenza dei rivenditori “non tradizionali”: negli USA le stazioni di servizio e le catene di videonoleggio hanno aumentato dal 13% al 25% la propria quota di mercato nelle vendite di articoli food consumati a casa (*nuova dimensione competitiva: intertype competition*);
- **incremento dei consumi fuori-casa** e crescita di prodotti “time saving” che incorporano differenti “gradi di servizio” (dal “pronto da cucinare”, al “pronto da riscaldare” al “pronto da mangiare”).



Tendenze evolutive del contesto

Composizione % dei consumi alimentari



Tendenze evolutive del contesto

- ❑ **Il consumatore è sempre più esigente e desidera acquistare prodotti “dedicati”:** nuove linee specificamente pensate per determinati gruppi di consumatori o per particolari occasioni d’uso (prodotti specifici per donne, bambini, anziani, sportivi, etc.).
- ❑ **Aumenta il consumo di cibi “atipici” ed etnici;** tale fenomeno sembra, almeno in parte, riconducibile alla **crescente presenza delle minoranze etniche in tutti paesi.**
- ❑ **Crescente attenzione al tema della salute e alle implicazioni salutistiche dell’alimentazione;** alcune esigenze cominciano a diventare prevalenti: evitare malattie, ridurre l’obesità, vivere più a lungo, alimentarsi con cibi sicuri; centrale il tema della qualità “oggettiva” e non più solo “percepita”.
- ❑ **tra *continuità e discontinuità*:** si assiste all’affermazione di modelli di consumo innovativi (si pensi allo sviluppo dei “fast food”) e, al tempo stesso, ad una riscoperta del “mangiar bene”.



Tendenze evolutive del contesto

Il trend generale attesta la **crescita del segmento etnico**, soprattutto in Francia e UK, ma anche in Italia:

- il mercato del **world food** in Italia vale circa **60 milioni di euro** con una crescita del 6,7% a valore.
- Secondo il Rapporto Coop del 2007, la GDO ha registrato dal 2003 al 2006 un consumo superiore del 36% e nel 2008 si è registrato un ulteriore aumento del 10%, per un trend in sicura crescita.
- **4 milioni di lavoratori stranieri in Italia**: avranno un ruolo chiave nel rivitalizzare l'andamento dei consumi
- La **clientela italiana, soprattutto giovane**, negli ultimi anni si sta mostrando molto ricettiva a questa tendenza.
- I grandi marchi stanno differenziando la loro offerta allargando la gamma di prodotti: Barilla nel 2008 lancia il Cous Cous, e Riso Gallo propone il riso rosso della camargue ed il riso per il sushi koshihikari.
- Di primaria importanza è il ruolo della ristorazione: sono in aumento **ristoranti e take away etnici** che svolgono un ruolo fondamentale nella promozione di gusti e prodotti diversi dalle abitudini italiane.

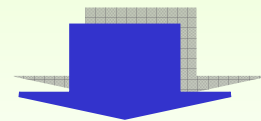
fonte: www.sgmarketing.it

Tendenze evolutive del contesto

1. **DISINVESTIMENTO NEL CIBO, DESTRUTTURAZIONE DEI PASTI:** maggiore attenzione per gli aspetti funzionali del cibo

VS.

2. **RISCOPERTA DEGLI ASPETTI SIMBOLICI DEL CIBO – SODDISFAZIONE DI ESIGENZE EDONISTICHE:** attenzione alle componenti di servizio, contenuti “esperienziali” e di entertainment



l'esercizio di ristorazione non è una semplice rivendita di pdt e la bontà della cucina non è più l'unico criterio di scelta!

Ricerca di un nuovo posizionamento competitivo:

- ***Focus su strategie di differenziazione***
- ***Nuovi servizi aggiuntivi (core business)***
- ***Nascono nuovi format e nuovi concept di locale (risto-disco, risto shop, risto-show.....) vs. forme “tradizionali” (ristorante, pizzeria, trattoria)***

Il settore della ristorazione assume **forme molteplici:
difficile da inquadrare in uno schema UNITARIO**



LA MAPPA DEL “FUORI CASA”

Bar	sommministrazione bevande	sommministrazione bevande e pasti		
Ristorante	sommministrazione pasti	sommministrazione pasti e intrattenimento		
Pub	sommministrazione bevande	sommministrazione alimenti e bevande	sommministrazione alimenti e bevande, intrattenimento	
Discoteca	intrattenimento e sommministrazione bevande	Intrattenimento e ristorazione		
Stabilimento balneare	servizi di spiaggia	servizi di spiaggia e somministrazione bevande	servizi di spiaggia e ristorazione	servizi spiaggia, ristorazione intrattenimento
Circolo culturale	sommministrazione bevande	sommministrazione alimenti e bevande	sommministrazione alimenti e bevande, intrattenimento	
Circolo sportivo	sommministrazione bevande	sommministrazione alimenti e bevande	sommministrazione alimenti e bevande, intrattenimento	
Agriturismo	ristorazione	ristorazione e intrattenimento		
Pizzeria/Rosticceria Ambulanti	take away sommministrazione di alimenti e bevande	sommministrazione		
Gastronomie	consumo per asporto	consumo sul posto	sommministrazione non assistita	
Esercizi di vicinato	consumo per asporto	consumo sul posto	sommministrazione non assistita	
Panetteria	consumo per asporto	consumo sul posto	sommministrazione non assistita produzione propria	
Mense aziendali	ristorazione aziendale	ristorazione interaziendale	ristorazione commerciale	

Mapa dei pubblici esercizi per occasione di consumo

colazione	pranzo	spuntino	cena	intrattenimento
bar	Bar\Snack bar	Bar\Snack bar	Ristorante	discoteca
pasticceria	ristorante	pizzeria a taglio	Pizzeria	ristorante
vending	pizzeria	Pasticceria	Bar\Snack bar	pub / locale serale
panetteria	pizzeria a taglio	Tavola calda	Tavola calda	stabilimento balneare
mensa	tavola calda	Negozi alimentari	Enoteca\Wine bar	bar
pizzeria	dettaglio alimentare	vending	Negozi alimentari	circolo culturale - sportivo
Ristorante/fast food	vending	enoteca	Pasticceria	
	gelateria	Ristorante/fast food	pizzeria a taglio	
	Pasticceria	mensa		
	mensa	gelateria		

Fonte: elaborazione Fipe



Offerta complessiva del “fuori casa” in Italia: 1,7 MLN punti di somministrazione

TIPOLOGIA	N.
Bar	157.000
Ristorante	100.800
Discoteca	3.500
Stabilimento balneare	7.864
Vending	1.400.000
Circolo culturale/ sportivo	30.000
Ristorante in agriturismo	8.500
Pizzeria/Rosticceria	14.000
Ristoranti in albergo	22.000
Ambulante	20.000
Feste e sagre	7.034
Esercizio di vicinato (alimentari)	33.000
Panetteria	13.000
Mensa aziendale	3.500

Tipologie di canali della ristorazione

- **RISTORAZIONE COLLETTIVA**

Servizio offerto a comunità **predeterminate**, che si riuniscono con continuità (mense aziendali e scolastiche, ospedali, etc.)

- **RISTORAZIONE COMMERCIALE**

Servizio offerto a **consumatori non organizzati in comunità** (molteplici format e modalità di erogazione)

www.fipe.it

RISTORAZIONE COLLETTIVA

- Cliente finale: **“terzo escluso”** – ridotta influenza su modalità di erogazione del servizio
- Imprese con **buone capacità organizzative e gestionali** (trasferimento dei pasti; elevato numero di utenti)
- **New business:** mk delle **comunità “occasionalì”** (ad es. catering per banchetti, convegni, feste aziendali e private); **ristorazione “viaggiante”**
- **Interesse da parte degli operatori della ristorazione commerciale:**
 - tentativi della ristorazione commerciale di entrare nel business della collettiva (ad es. “buoni pasto” e convenzioni, banqueting)
 - lo stesso format (ad es. self-service) viene talvolta proposto anche al cliente individuale (ad es. Ristò)

MOLTEPLICI FORME:

- Ristorazione “tradizionale” (ristoranti, pizzerie, trattorie)
- Ristorazione alberghiera
- *Nuovi format alternativi al servizio tradizionale:*
 - **Snack bar, pub, birrerie, paninoteche:** inizialmente erano ai margini del mk con un’offerta di piatti già pronti (precotti) o di facile preparazione; assortimento limitato
 - **Street food (piadina, kebab, crepès, hot dog):** crescita del consumo *outdoor* – valorizzazione della cultura culinaria locale/etnica – innovazione – packaging - comunicazione

Wommy è la nuova flotta di ristorazione mobile veloce. Il progetto è nato dalla collaborazione di 3 importanti aziende del food&beverage (Scarlino, Coca-Cola e Warsteiner) con l'obiettivo di diventare una nuova opportunità di business a livello internazionale.

Wommy non punta solo sul prodotto di qualità e italiano, ma attraverso design, marketing e comunicazione cerca di proporsi come nuova esperienza di marca. La scelta di Ape Piaggio, abbigliata da Andreas Varostos di Inarea, la pianificazione di campagne pubblicitarie, merchandising, pubblicazioni periodiche e l'installazione di un wide screen (Wommy TV) su ogni veicolo, sono alla base del tentativo di creare un'esperienza creativa, che coniughi appeal estetico e funzionalità, e un mondo, che porti ad un rapporto di simpatia e fiducia con il consumatore.

WOMMY®
Hot dog da spasso





VARIABILI DI SEGMENTAZIONE:

1° : MODALITA' DI FRUIZIONE DEL PASTO

“SLOW FOOD”

Esigenze edonistiche,
ricreative e sociali

Focus su:

- Qualità
- Servizio
- Comfort
- Varietà della proposta
- Contenuti di intrattenimento e svago

“FAST FOOD”

Esigenze funzionali

Focus su:

- Consumo in s.s.
- Convenienza
- Tempo (velocità del servizio; accessibilità della location)

Ad es. punti ristoro in zone industriali
Offerta no frills, ambienti quasi spartani
Piatto del giorno – scelta limitata
Focus su convenienza e velocità del servizio

VARIABILI DI SEGMENTAZIONE:

1° : MODALITA' DI FRUIZIONE DEL PASTO

**Stesso loco
in base al tipo
di riposizio**

Possibili problemi:

- Collisione tra segmenti diversi
- Disorientamento del cliente
- Posizionamento "sfocato"

- **Progettazione degli spazi:** ambienti differenti o trasformabili
- **Politiche di prezzo, pdt e servizio** differenziabili in base alla fascia oraria (happy hour vs. pranzo/cena)
- **Adeguate comunicazione al cliente**
- **Differenze nella gestione del personale**

VARIABILI DI SEGMENTAZIONE: RUOLO DELL'INTRATTENIMENTO

Divertire ed interessare il cliente

- **ATMOSFERA** (arredamento, luci, musica, odori, personale)
- **TEMATIZZAZIONE** (etnici, macro, etc.)
- **SPETTACOLO**
- **CONTENUTI DIDATTICI / INFORMATIVI** (corsi, etc.)
- **SHOPPING** (merchandising, pdt tipici)
- **GIOCO / SPORT**

Nel posizionamento di alcune imprese non esiste uno specifico focus sul “target turistico”

Cliente-turista e cliente-residente potrebbero avere esigenze simili o *intercambiabili*:

- o il **RESIDENTE** che “evade dall’ambiente domestico” “ricerca il <nuovo>”
- o il **TURISTA** che ha esigenze “funzionali” (rapidità, economicità, etc.)

1: TURISTA “INDIFFERENTE”

- ***bassa gamma di esigenze*** (pulizia, cortesia, prezzo)
- ***chiarezza dell’offerta*** (menù turistico, comprensibilità delle pietanze, menù multi-lingue)
- ***tempo come costo-opportunità*** (ricerca e consumo): velocità del servizio - accessibilità della location - preferenza per insegne note - decision making poco problematico
- disponibile ad acquistare il servizio di ristorazione in ***pacchetti “all inclusive”***

2: TURISTA “ATTENTO”

- **Maggiori esigenze** sia funzionali (regimi alimentari o gusti particolari), che edonistiche
- **Maggiore disponibilità di tempo** nella ricerca del pdv e nella fruizione del servizio
- Il modello può assumere connotazioni differenti in relazione al timing e ai **ritmi della vacanza** (scelta funzionale a pranzo / concessioni “edonistiche” a cena).

3: TURISTA “GASTRONAUTA”

- **Segmento di nicchia:** colto ed esperto, di solito benestante
- Ricerca le **tipicità del territorio** e ne approfondisce la conoscenza
- Ama pdt ad **elevato valore aggiunto**
- Apprezza esperienze che confermano la sua immagine di “esperto” (concetto di sé) e l'appartenenza ad una **élite di intenditori** (valorizzazione del menù, dell'ambientazione e del servizio)
- **Mktg esperienziale: corsi di cucina, degustazioni**
- Target raggiungibile con specifici canali di comunicazione

Le leve di marketing nella ristorazione

1. **Prodotto** (assortimento) + **Servizio** (personale)
2. **Prezzo**
3. **Comunicazione**
4. **Distribuzione** (location e layout del pdv)



QUALITÀ per il consumatore vuole dire un mix di *elementi*

TRASPARENZA



Non essere raggirato, trovare il prezzo giusto

SICUREZZA



Certezza di trovare nel luogo di acquisto/consumo
ciò che si aspetta/gli è stato promesso

PULIZIA



Standard di igiene sempre più elevato

IMMAGINE



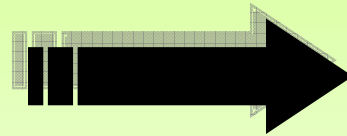
Il luogo di acquisto/consumo deve essere
chiaramente riconoscibile e distinto fra i tanti

1. Prodotto e servizio

Anche nella ristorazione - come in altri settori - si passa dal consumo di *“prodotti”* al consumo di *“mondi”*

“PRODOTTO”

il cliente valuta in primis i benefici e gli attributi specifici del prodotto



“MONDO”

il cliente valuta l'intero “sistema” di *elementi razionali e irrazionali* del quale il prodotto è *solo uno* dei componenti

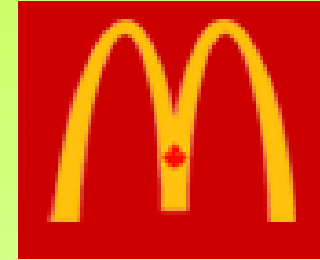


L'importanza dei singoli componenti di offerta (tangibili vs intangibili) varia in funzione dello specifico segmento target (funzionalista vs. edonista)





UN ESEMPIO DI “MONDO”



- **“Proposta di valore” McDonald’s: la combinazione di benefici offerti**
- **Specializzazione e divisione del lavoro**
- **Orientamento al cliente**
- **Logica del “miglioramento continuo”**
- **Personale front-office = immagine aziendale**
- **Relazione con il cliente**
- **Procedure e mansionari**



1. Prodotto e servizio

Il ruolo del personale

Leva particolarmente critica perchè:

- la qualità dell'interazione personale-cliente incide direttamente sulla **customer satisfaction**
- **veicola l'immagine del locale** (immagine, comportamenti, etc.)
- **elevata incidenza del costo del personale**

I criteri di conteggio della numerosità degli addetti:

- **Fissi a tempo pieno**
- **Part-time e/o stagionali**

... differenti implicazioni su costi / qualità del servizio

La suddivisione delle mansioni tra gli addetti:

- **Addetti di “relazione” (personale di “contatto”)**
- **Addetti di “produzione” (attività di back office)**



1. Prodotto e servizio

Il ruolo del personale

-
- **Selezione del personale**
 - **Formazione e addestramento**
 - **Motivazione ed incentivazione**
 - **Empowerment**

Prerequisiti
per "fare"

promesse"

Gestione del "momento della verità"



1. Prodotto e servizio

Il ruolo del personale

Il vostro locale è un MONDO nel quale chi entra deve sentirsi soddisfatto ed invogliato a tornare.

**Il suo primo giudizio è
DETERMINANTE**

Il ruolo del processo operativo

L'erogazione del servizio di ristorazione richiede una progettazione piuttosto accurata dei processi organizzativi.

La business idea non garantisce di per sé un vantaggio competitivo duraturo se non sostenuta da efficaci ed efficienti *modalità di gestione*.

Necessario gestire bene:

- o **i processi di erogazione**
- o **i punti di contatto con il cliente**
- o **i ruoli del personale**
- o **tutti gli elementi visibili del servizio**

Fare particolare attenzione alle interazioni:

- o **cliente – cliente**
- o **cliente – personale di sala**
- o **personale di sala – personale di cucina**



1. Prodotto e servizio

Il ruolo del processo operativo

La storia di McDonald's inizia nel 1954, quando Ray Kroc, un venditore di frullatori Multimixer per la società Oak Park, visita un ristorante di San Bernardino in California di proprietà dei due fratelli McDonald che aveva ordinato ben 8 Multimixer. Curioso di vedere come fosse possibile utilizzarli tutti contemporaneamente, saltò sulla sua macchina e si diresse verso il West.

Kroc rimase colpito dalla velocità con cui i fratelli Richard e Maurice McDonald servivano il loro semplice pasto costituito da un hamburger e una bibita con un prezzo imbattibile a quelle migliaia di nomadi che, su automobili cadenti ed impolverate, andavano cercando l'occasione della loro vita.

Egli rimase affascinato dall'elevatissimo volume di vendita realizzato dal locale e dalla semplicità e dalla efficacia del sistema. Ogni passo nella formazione del menù era ridotto all'essenziale e raggiunto con uno sforzo minimo. Il locale offriva, a detta dei frequentatori, il miglior hamburger della regione, per 15 centesimi, senza mancia e senza dover aspettare.

Kroc Fondatore della McDonald's Corporation, fu il primo ad intravedere che dietro questo modello organizzativo si nascondeva un grande business.

Servire alla gente un pasto buono, caldo, economico, ma soprattutto veloce fu un'intuizione che in pochi anni creò dal nulla l'industria della ristorazione veloce (VALUE PROPOSITION)

Convinse dunque i fratelli McDonald ad affidargli l'esclusiva per dare ristoranti in licenza con il nome McDonald's in tutto il paese. In seguito migliorò e affinò il sistema operativo.

Oggi la McDonald's Corporation è una multinazionale il cui capitale è di decine di miliardi di dollari, ma continua ancora a seguire le regole dettate allora da Kroc. McDonald's conta oggi su più di 25 mila locali sparsi in almeno 115 paesi del mondo che servono, ogni giorno, più di 40 milioni di clienti.



1. Prodotto e servizio

Il ruolo del processo operativo

IL SERVIZIO McDONALD'S

Il servizio offerto dalla McDonald's è ridottissimo, secondo i modelli tipici del fastfood.

La riduzione dei servizi tradizionali al cliente viene gestita in modo tale da creare comunque un buon livello di servizio globale.

Per McDonald's servizio significa *soddisfazione totale del cliente*.

Per essere sicuri che il cliente sia soddisfatto quando esce da uno dei ristoranti, tutto il personale opera con la logica del **“miglioramento continuo”**.

È il personale di servizio a dare al cliente la prima impressione sul ristorante. Uniformi stirate, distintivo con il nome, igiene personale meticolosa, capelli in ordine, unghie pulite e un sorriso smagliante. Kroc: "il nostro benvenuto è sempre dei migliori".



1. Prodotto e servizio

Il ruolo del processo operativo

IL PROCESSO OPERATIVO McDonald's

Un servizio perfetto e cordiale è alla base della filosofia McDonald's.

McDonald's è oggi probabilmente la più grande impresa di stampo fordista-taylorista ancora esistente al mondo.

Il dipendente viene istruito rigorosamente, sa perfettamente cosa deve fare, il suo lavoro è complementare a quello di tutti gli altri, in un sistema lineare e funzionale come una linea produttiva. Non sono ammessi intralci, altrimenti il sistema entra in difficoltà.

Il ristorante è un sistema in cui tutti hanno un compito preciso e niente lasciato al caso. Chi pulisce il pavimento, chi cuoce la carne, chi è alla cassa e chi si occupa dei bambini, tutti operano all'interno di un disegno organizzativo prestabilito. E tutti sono funzionali agli altri, sono interscambiabili.

I lavoratori vengono aiutati e tenuti sotto controllo dalle macchine stesse: il dosatore di bibite si ferma automaticamente quando il bicchiere è pieno, la friggitrice avverte quando le patatine sono croccanti, la cassa è programmata in modo da eliminare la necessità di calcoli da parte dell'addetto.



1. Prodotto e servizio

Il ruolo del processo operativo

Tutti i ristoranti Mcdonald's del mondo presentano, in fondo alla sala, un lungo banco con le casse, al di sopra del quale pannelli luminosi espongono le foto dei prodotti, i menù ed i relativi prodotti.

Il cassiere riceve l'ordinazione e registra l'operazione utilizzando i tasti premarcati con i simboli dei singoli prodotti sulla cassa.

Il comportamento del personale di contatto è definito in base ad un memorandum distribuito dalla compagnia, che prevede 6 passaggi:

1. salutare il cliente;
2. prendere l'ordine;
3. assemblare i piatti;
4. presentarli al cliente;
5. ritirare i soldi;
6. ringraziare il cliente e chiedergli di ritornare.

Nulla è lasciato al caso. Nemmeno la quantità di cubetti di ghiaccio che deve entrare in un bicchiere di Coca-Cola. C'è una procedura studiata anche per servire le bibite: il ghiaccio deve essere messo in tutte le bevande sempre e subito; è il cliente che deve chiedere se non vuole il ghiaccio, e se il cliente non vuole il ghiaccio, comunque deve ricevere il bicchiere pieno, fino all'ultima linea (gialla) appena sotto l'orlo del bicchiere. Il problema della quantità di ghiaccio è direttamente legato alla qualità del prodotto. Le calibrazioni sono regolate sulla quantità di bibita versata nel bicchiere con il ghiaccio. Inoltre il ghiaccio aiuta a mantenere il corretto livello di carbonazione nelle bibite.



1. Prodotto e servizio

Il ruolo del processo operativo

Per il personale della cucina un manuale spiega esattamente agli addetti come cuocere gli hamburger, friggere le patatine e preparare le apple pies. Ogni scheda specifica al secondo i tempi di cottura per tutti i prodotti e le temperature richieste per tutti i fornelli. Fissa le porzioni standard per ciascun piatto, fino a definire il quarto di oncia di cipolla da collocare su ogni medaglione di carne e le trentadue fette da tagliare per ogni libbra di formaggio.

Gli addetti alla cottura, i GRILL-MEN, vengono addestrati a prendere gli hamburger dal freezer e sistemare gli hamburger sulla piastra da sinistra a destra, creando sei file di sei medaglioni ciascuna. E poiché le prime due file sono le più lontane dalla fonte di calore, sono istruiti a rivoltare per prima la terza fila, poi la quarta, la quinta, la sesta, e poi fare lo stesso con le prime due. Le caratteristiche del prodotto sono stabilite in dettaglio, ogni medaglione di carne pesa 1,6 onces (per averne 10 da ogni libbra di carne). Il diametro è di 3,875 pollici, mentre quello del panino di 3,5 pollici, in modo che la carne fuoriesca sempre un po', dando l'impressione di abbondanza. La carne viene cotta su i due lati e rimossa, a tempi rigorosamente determinati, segnalati da un sistema di spie luminose. In parallelo si procede a tostare l'interno dei panini, a diretto contatto con una piastra ad alta temperatura per 55 secondi. I condimenti per i panini sono sistemati su di un apposito tavolo e sono distribuiti in quantità premisurata, le verdure (lattuga, cipolla e cetrioli) vengono applicate a mano. Una parte degli hamburger in cottura diventa CHEESBURGER, semplicemente applicando una fetta di formaggio. I panini conditi vengono messi in un contenitore per essere impacchettati.

Le patate congelate sono sistemate in cestelli di metallo e lasciate scongelare per due ore prima dell'uso; vengono fritte nelle friggitrici due minuti e cinque secondi. Il tempo di cottura è segnato da un sistema sonoro; le patate sono tenute in un contenitore riscaldato per un tempo massimo di sei minuti prima di essere confezionate. Le apple pies sono fritte per sei minuti, successivamente sono disposte nelle apposite scatole e sono mantenute calde fino ad un tempo massimo di 90 minuti dopo la preparazione. Per tutti i prodotti sono definiti i controlli sulla qualità, compresa l'eliminazione della carne e delle patate che sono rimaste più di dieci minuti in un vassoio.



1. Prodotto e servizio

Il ruolo del processo operativo

LA FORMAZIONE

"Noi vendiamo hamburger, ma lo facciamo molto più seriamente di chiunque altro" avvertiva Kroc che così decise, nel 1961, di avviare nello scantinato di un ristorante a Elk Grove Village l'Hamburger University.

Da allora la scuola si è allargata e qualificata e manager e licenziatari del gruppo in questo curioso ateneo devono dimostrare di conoscere ogni dettaglio del processo operativo di McDonald: dal reperimento delle materie prime alla cottura dei cibi, dal servizio alla gestione del personale.

Fino a poco tempo fa i corsi prevedevano anche prove pratiche di varia difficoltà. I manager dovevano saper spazzare il pavimento e cucinare alla perfezione un hamburger. Oggi invece le lezioni sono più concentrate sulle strategie, sulla conduzione del business, sulla gestione delle risorse economiche ed umane, come conviene ad una scuola di specializzazione manageriale.

L'addestramento nei ristoranti consiste in massima parte nello svolgimento del lavoro effettivo, supportato da materiale didattico a schede e supporti audiovisivi. Ogni membro di uno staff di ristorante segue un programma di addestramento sul posto di lavoro per ciascuna delle mansioni previste all'interno del locale.

L'obiettivo finale è quello di uniformare, per quanto possibile, le conoscenze dei responsabili del gruppo al fine di fornire un'immagine unica di McDonald's in tutto il mondo.

FAVORIRE LA COERENZA DEI COMPORTAMENTI DEI DIPENDENTI CON LE STRATEGIE DI MARKETING ESTERNO DELL'IMPRESA

1. Prodotto e servizio

Il ruolo del processo operativo

Gli *indici di produttività* del personale:

1. **Indice di EFFICACIA (vendite /addetto)**
2. **Indice di EFFICIENZA (costi /addetto)**
3. **Indice di REDDITIVITÀ (vendite/costi per addetto)**

La ricerca dell'**efficienza operativa** può essere fondamentale per mantenersi competitivi nel lungo periodo.

Tuttavia **l'efficienza** va considerata anche in relazione **all'efficacia del sistema dal punto di vista del cliente**, perché certe modifiche attuate per favorire l'efficienza spesso vanno **a discapito della QUALITÀ DEL SERVIZIO.**



1. Prodotto e servizio

Il ruolo del processo operativo

<i>Formati ristorativi</i>	(A) indice di EFFICACIA <i>(valore vendite per addetto, euro)</i>	(B) indice di EFFICIENZA <i>(valore costo per addetto, euro)</i>	(A/B) indice di REDDITIVITÀ <i>(valore vendite/costo per addetto)</i>
Bar puro	63.750	17.335	3,7
Bar ristorazione	70.000	23.962	2,9
Bar intrattenimento	35.333	13.495	2,6
Bar specializzato	41.500	14.206	2,9
media Bar	41.250	13.250	3,1
Ristorante commerciale	40.714	14.494	2,8
Ristorante intermedio	44.889	15.261	2,9
Ristorante da guida	58.700	20.793	2,8
Pizzeria	52.444	15.076	3,5
media Ristorante	45.667	15.810	2,9

* dati calcolati considerando il numero complessivo degli addetti (sia fissi che part-time)

Il ruolo del processo operativo

Il sistema di erogazione del servizio è un incubo per la gestione operativa perché:

- ❑ bisogna duplicare la produzione per ogni cliente (**personalizzazione del servizio**)
- ❑ **i servizi vengono prodotti e consumati contemporaneamente**: ciò ne limita il controllo della qualità
- ❑ la **domanda varia giornalmente**, di ora in ora, di minuto in minuto; problema dei “picchi” di domanda
- ❑ **la qualità dipende dall’abilità e dalla performance di chi eroga il servizio** (lo chef, il cameriere, etc.)
- ❑ **difetti nella comunicazione**: comunicazione orale al cliente vs forma scritta (ad es. menù)
- ❑ problemi nella **capacità di pianificare la produzione** e stabilire i fabbisogni dei fattori produttivi
- ❑ **fattori produttivi variabili** (personale di contatto, cliente, altri clienti) a fronte di un servizio che deve essere “costante”



**NEL SETTORE
DELL'ACCOGLIENZA
VARIABILITA' ED INCOERENZA
DEL PRODOTTO
COSTITUISCONO IL FATTORE
PIU' IMPORTANTE NELLA
DELUSIONE DELLA CLIENTELA**

Leva particolarmente critica perchè:

- ❑ il prezzo (soprattutto quello del conto complessivo) determina **l'immagine di convenienza del locale**;
- ❑ il consumatore **associa il livello dei prezzi al livello di qualità attesa**

Elevata autonomia dei locali di ristorazione nella definizione dei prezzi (ridotta confrontabilità diretta tra competitor)

Piatti trasformati: elevato valore aggiunto del cuoco

- ❑ Si diffondono tecniche di **“target pricing”** (soprattutto verso cliente-turista): **si applica il prezzo che presumibilmente il cliente è disposto a pagare, adeguando ad esso il contenuto di servizio** (menù alla carta o “menù turistico”).
- ❑ Valutazione della **DOMANDA**, della **CONCORRENZA** e dei **COSTI** (**soprattutto diretti food e beverage**).
- ❑ I **costi fissi** vengono imputati in base ad una previsione sul **numero di coperti**.
- ❑ Politiche di **discriminazione del prezzo** (ad es. in relazione alla fascia oraria) si accompagnano a **trasformazioni del sistema di offerta** (servizio self piuttosto che al tavolo, posti a sedere, etc.) volte a massimizzare il **tasso di occupazione della struttura**



Strategie di comunicazione

Nascono nuovi format con crescente presenza di elementi intangibili



Il contenuto del pdt è di più difficile valutazione per il cliente



L'ATTIVITÀ DI COMUNICAZIONE È FINALIZZATA A
“RACCONTARE IL PRODOTTO” PER RIDURRE IL “*RISCHIO PERCEPITO*”

COMUNICARE LE CARATTERISTICHE DEL SERVIZIO OFFERTO E,
IN PARTICOLARE: *COLLEGAMENTO TRA SPECIFICITA' DEL
SERVIZIO OFFERTO, BENEFICI E LIVELLO DI PREZZO
RICHiesto*

Strategie di comunicazione

**IN PARTICOLARE: LINK TRA SERVIZI – BENEFICI –
LIVELLO DI PREZZO**



osteria
dell'ARANCIO

- *Tipologia di offerta*
- *Livello dei prezzi*
- *Servizi offerti*
- *Location*

Strategie di comunicazione

- ❑ ***Parzialità della comunicazione commerciale:*** non riduce il rischio percepito
- ❑ ***Limitato budget della PMI:*** sono accessibili solo alcuni strumenti!
- ❑ Elevato ***grado di affollamento del mercato pubblicitario:*** superare le barriere percettive del cliente!

Strategie di comunicazione

- Lo strumento più efficace: **comunicazione in store** (*prossimità con il cliente, comunicazione personale, mktg relazionale, esperienza diretta del servizio e dell'offerta*)
- **Immagine e valore del servizio sono quelli che il cliente "sperimenta" in prima persona: il ristorante racconta se stesso**

E' necessario realizzare un sistema di offerta coerente con l'immagine comunicata all'esterno:

- *Equipment visibile* (*arredi, luci, aspetto del personale, musica, brochure, menù, etc.*)
- *Interazioni cliente - personale* (*modalità del servizio*)
- *Interazioni cliente - cliente*



Strategie di comunicazione

- Le attività di comunicazione sono efficaci se volte ad obiettivi di **BRAND BUILDING**
- **Caso delle organizzazioni a “rete” (circuiti di imprese) dotate di un proprio marchio**, con numerosi vantaggi (fidelizzazione del cliente che si muove sul territorio, condivisione delle spese di comunicazione e mktg, etc.). Non richiedono la *standardizzazione* di processi e modalità gestionali (plus per la PMI)



per l'impresa:

- serve ad essere “ricordato” e a favorire acquisti ripetuti
- strumento di fidelizzazione della clientela
- effetto “passaparola”

per il consumatore:

- segnala il livello qualitativo del pdt (*funzione garanzia*)
- guida nuove esperienze d'acquisto



UNIONE RISTORANTI DEL BUON RICORDO

Buon Ricordo è un'associazione volontaria tra ristoratori legati da un comune impegno a valorizzare le tradizioni della cucina regionale.

Il piatto di ceramica di Vietri, con i suoi colori vivaci e squillanti, richiama lo spirito gioioso della buona tavola e il senso genuino dell'ospitalità. Ogni ristorante ha il suo Piatto del Buon Ricordo che è il souvenir di una tradizione che si rinnova nel tempo.

I ristoranti del Buon Ricordo hanno elaborato una mappa del territorio che rappresenta la sintesi del concetto di Buon Ricordo.

GASTRONAUTI?

(Fonte: Mappa dei ristoranti dell'Unione Ristoranti del Buon Ricordo, anno 2001)

ASSOCIAZIONE COLLEZIONISTI PIATTI DEL BUON RICORDO

L'Associazione Collezionisti Piatti del Buon Ricordo, fondata nel 1977, nasce con l'intento di riunire coloro i quali andavano in giro per l'Italia in cerca dei piatti del Buon Ricordo.

Oggi come allora "l'Associazione si propone di promuovere e diffondere la passione per la collezione dei Piatti del Buon Ricordo unitamente alla cultura della buona cucina italiana intesa nelle sue migliori tradizioni, il tutto sviluppato all'insegna del turismo e dello stare bene insieme.

(Dall'art. 2 dello Statuto dell'Associazione Collezionisti Piatti del Buon Ricordo)

LAYOUT: configurazione interna degli SPAZI del locale

ha una duplice criticità:

1. contribuisce direttamente alla gradevolezza dell'esperienza di consumo (esigenze edonistiche) – **“spazio come vetrina”**
2. può agevolare o meno l'attività degli addetti (di cucina/sala) - incide sulla produttività del personale – **“spazio come officina”**

classificazione degli spazi in:

- spazi ESTERNI (parcheggi, spazi adibiti a carico/scarico merci);
- spazi INTERNI:
 - di stoccaggio (depositi / cantine / magazzini, etc.)
 - operativo (cucine, banconi, etc.);
 - di consumo (tavoli con posti a sedere, posti al banco, etc.)

4. Distribuzione: location e layout del pdv

Alcuni indici di performance degli spazi "di consumo"

- **Indice di "comodità" dei posti a sedere: mq disponibili per ogni posto a sedere**
 - indicatore della libertà di movimento (interazione cliente-cliente)
- **Indice di produttività della superficie: valore delle vendite per mq di superficie**
 - indicatore classico delle performance delle imprese retail (spazio come risorsa "scarsa")
- **Indice di produttività dei posti a sedere: valore delle vendite per ogni posto a sedere**



4. Distribuzione: location e layout del pdv

La struttura degli spazi nei locali di Ristorazione

<i>Formati ristorativi</i>	<i>spazio di STOCCAGGIO (%)</i>	<i>spazio OPERATIVO (%)</i>	<i>spazio di CONSUMO (%)</i>	<i>totale spazio interno</i>	
				<i>(mq)</i>	<i>(%)</i>
Bar puro	20,7	6,9	72,4	116	100,0
Bar ristorazione	23,9	7,6	68,5	184	100,0
Bar intrattenimento	19,7	9,3	71,0	183	100,0
Bar specializzato	33,3	19,4	47,3	186	100,0
media Bar	25,9	10,2	63,9	166	100,0
Ristorante commerciale	17,7	16,0	66,2	231	100,0
Ristorante intermedio	19,6	14,7	65,7	373	100,0
Ristorante da guida	23,1	22,9	54,0	363	100,0
Pizzeria	10,2	14,0	75,8	558	100,0
media Ristorante	19,9	16,3	63,8	337	100,0

4. Distribuzione: location e layout del pdv

Scelta della location

Nell'ambito di un sistema turistico, l'impresa della ristorazione può porsi come **prodotto complementare o principale**, fungendo di per sé come elemento attrattivo di flussi turistici (ad es. turismo enogastronomico).

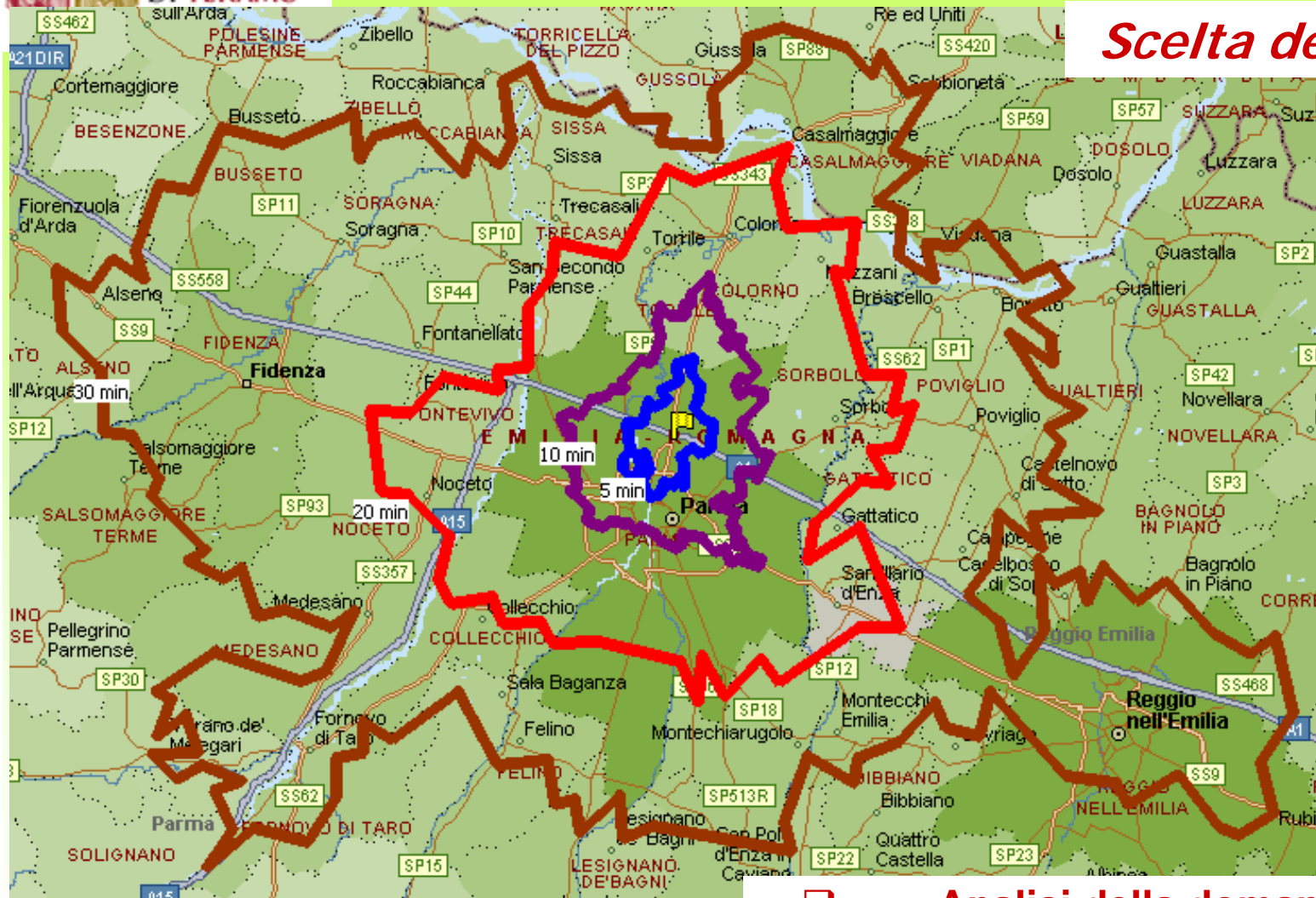
- ❖ **PDT PRINCIPALE / ATTRAZIONE:** se la ristorazione è attrazione di una località, non può prescindere, ma al contrario **deve rafforzare e comunicare i legami con il suo territorio:** ad es. i prodotti tipici devono comunicare identità e i valori del territorio a cui appartengono.

- ❖ **PDT COMPLEMENTARE:** se è a servizio del sistema turistico, la tendenza è quella di **inseguire il turista** per aumentare le occasioni di *food contact* (ad es. chioschi in prossimità di attrazioni turistiche, negli stabilimenti balneari, etc.). Location in contesti attrattivi per il turista, anche in una logica di agglomerazione con altri operatori dello stesso comparto.



4. Distribuzione: location e layout del pdv

Scelta della location



Analisi della domanda potenziale

Popolazione residente

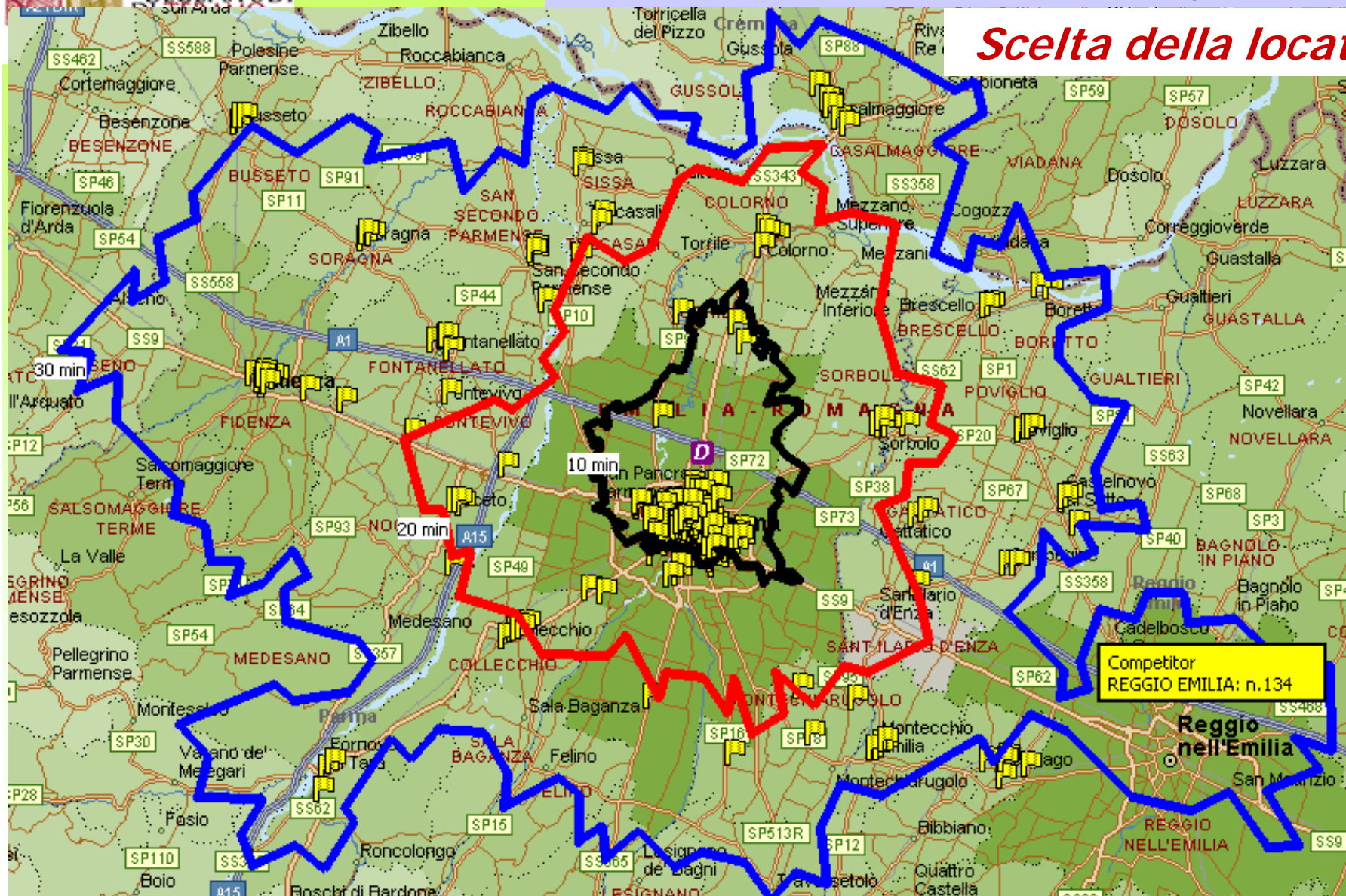
Day time population (dati Istat sul pendolarismo)

Analisi del tessuto imprenditoriale dell'area



4. Distribuzione: location e layout del pdv

Scelta della location



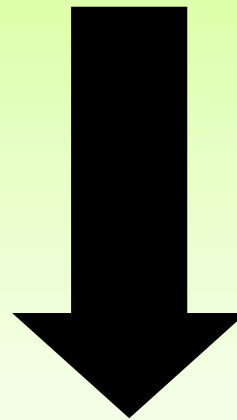
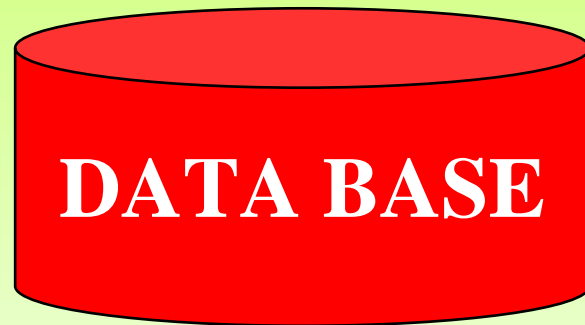
□ **Analisi della concorrenza**

Il Geomarketing è una tecnica di analisi che permette di trattare informazioni di mercato riferendole alla loro localizzazione sul territorio

Consente di analizzare variabili di segmentazione rilevanti – ad es. sesso, età, professione, dati interni aziendali) – incrociandole con la variabile territoriale



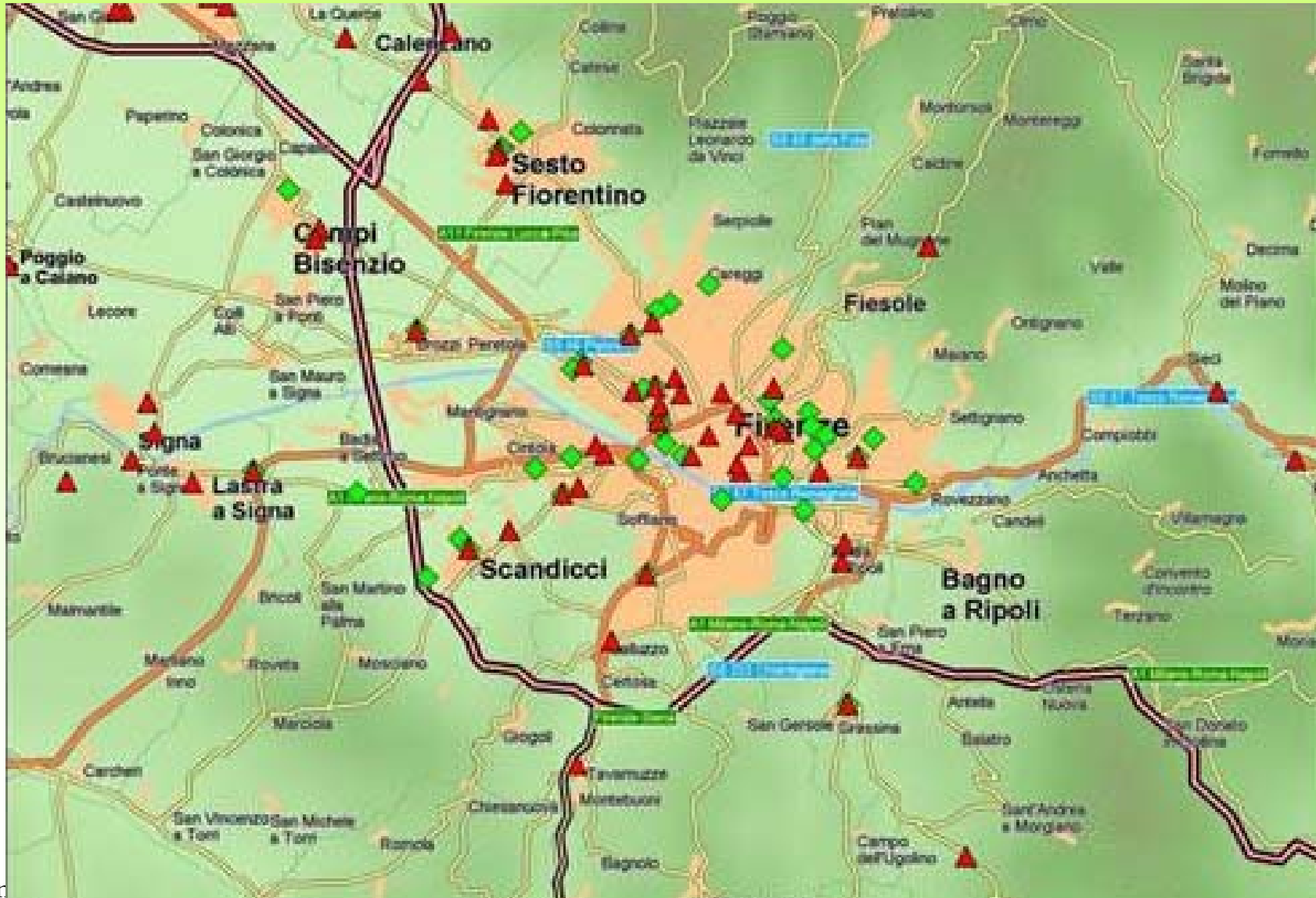
Componenti di un sistema di geomarketing



- 1. Georeferenziazione di clienti e competitor**
- 2. Analisi della popolazione residente**
- 3. Visualizzazione delle aree di vendita e distribuzione territoriale dei fatturati**
- 4. Analisi dei bacini di utenza di strutture retail**

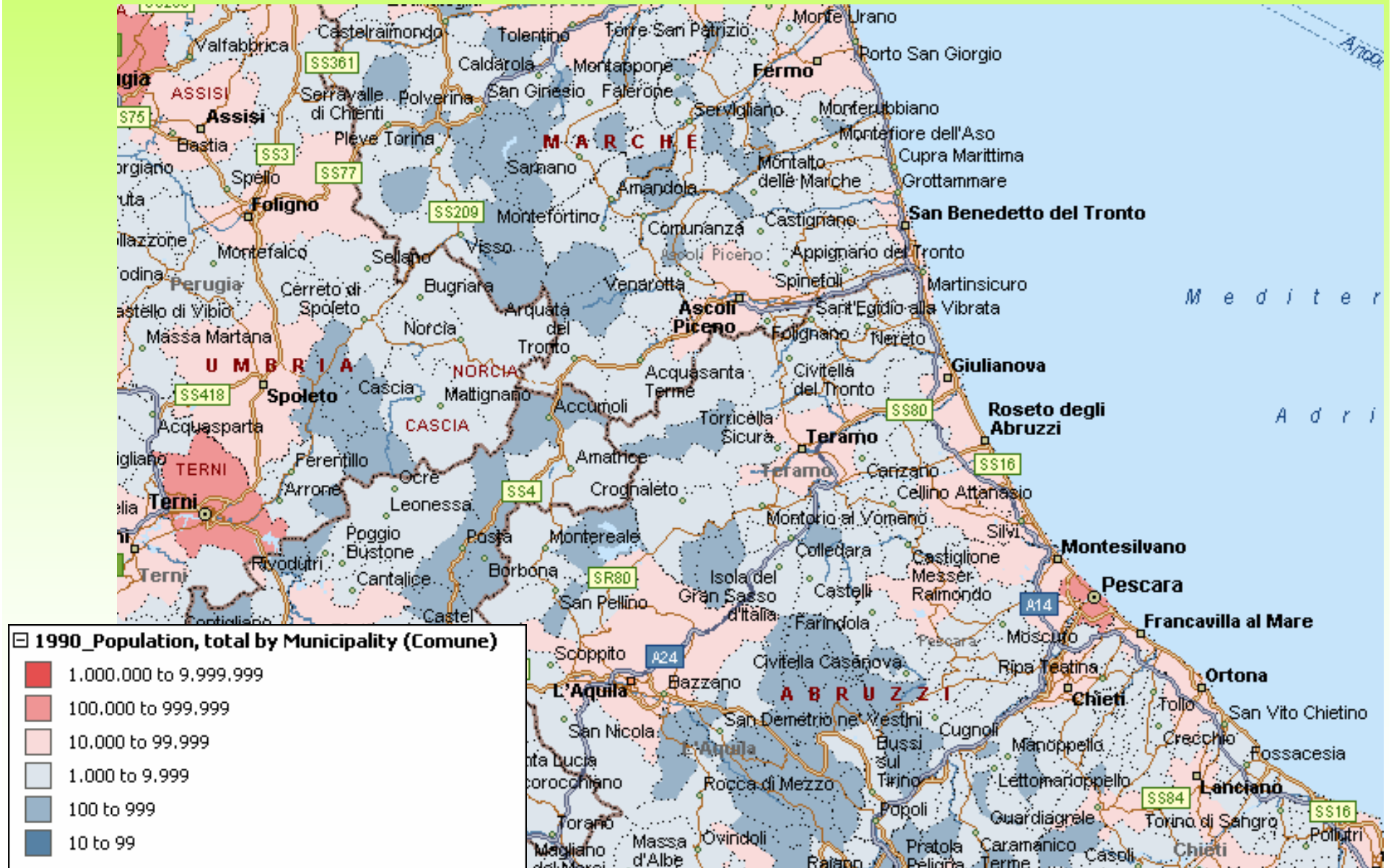


1. Georeferenziazione di clienti e competitor



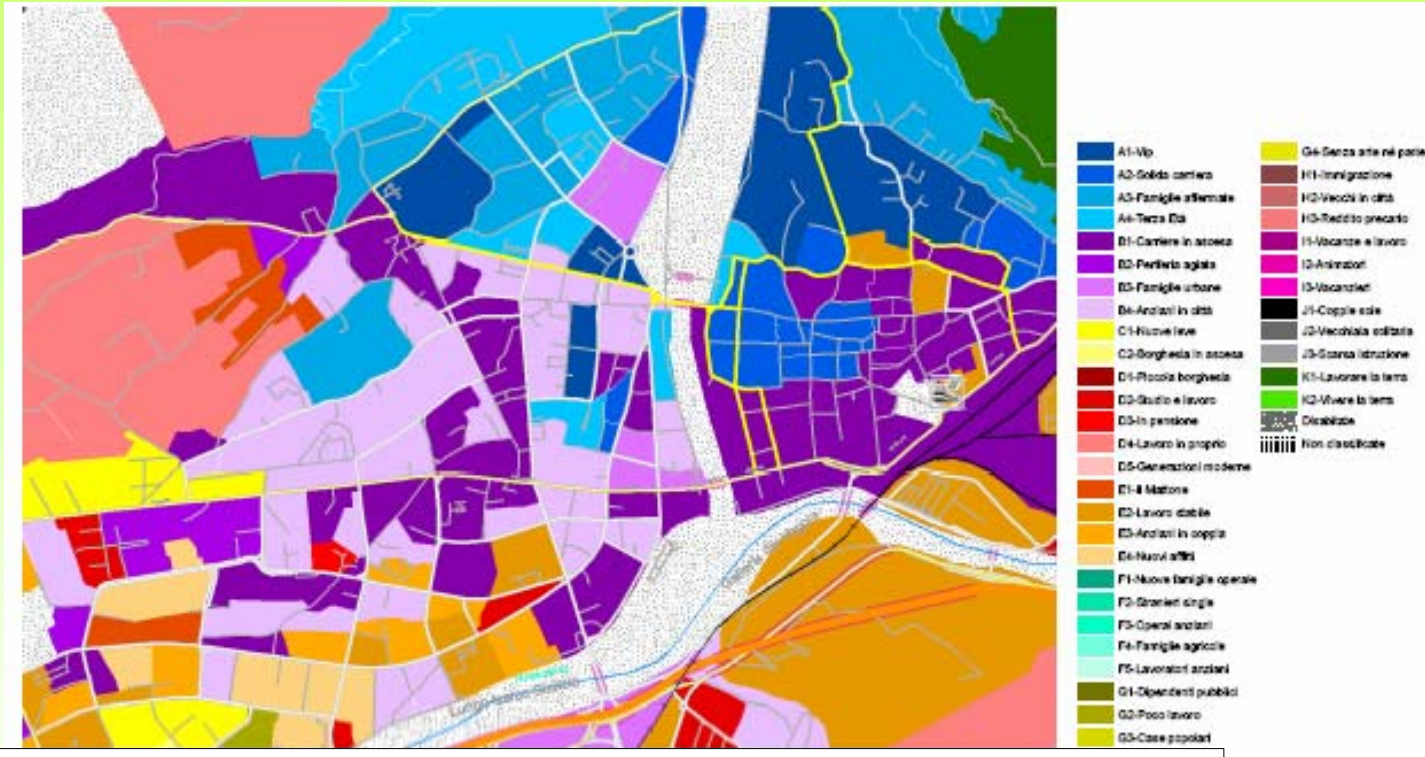


2. Analisi della popolazione residente





2. Analisi della popolazione residente: approfondimento profilo socio-demografico



Caratterizzazione del territorio: Urbano/rurale, Tipologia della zona (residenziale, business, negozi), Situazione abitativa (residenti, non residenti, case di vacanza).

Caratteristiche demografiche: Composizione per età, Tipologia del nucleo familiare, Separati/divorziati, Stranieri.

Caratteristiche socioeconomiche: Livello socioeconomico, Status lavorativo, Occupazione, Sintomi di "disagio sociale", Proprietà dell'abitazione, Livello dei redditi, depositi, impieghi, risparmio e consumi per tipologia

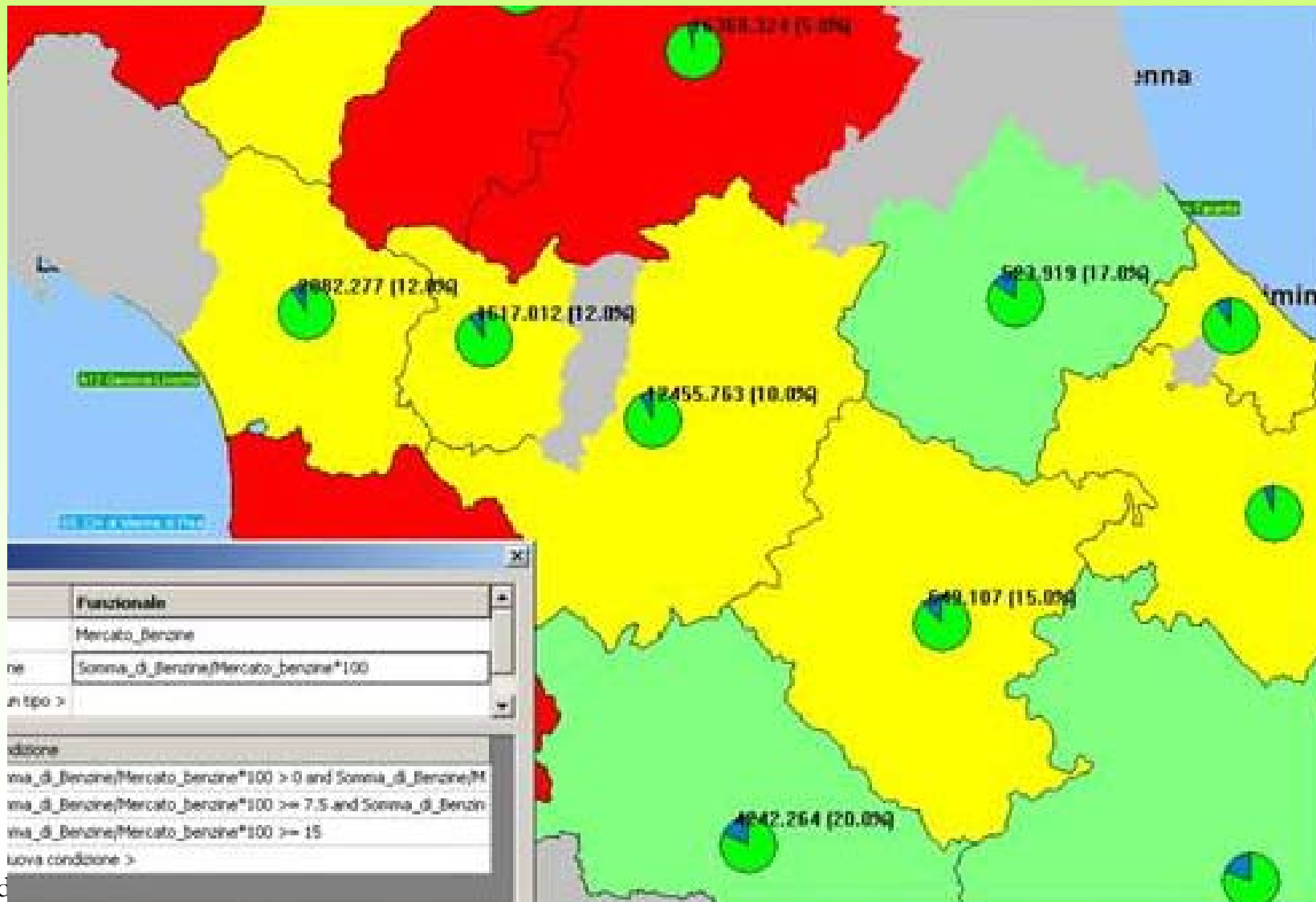
Caratteristiche delle abitazioni: Dimensione/tipologia appartamento, Tipologia edifici, valore delle transazioni immobiliari e livello degli affitti

Fonte:

Cluster Polis (Valuelab)



3. Visualizzazioni aree di vendite e distribuzione territoriale dei fatturati





4. Analisi dei bacini di attrazione

