

L'ITALIA
nel
PIATTOconsumi
mercati


L'importanza di essere premium

Offrire l'eccellenza a prezzi accessibili e sviluppare la dimensione di servizio sono fondamentali per restare competitivi

di Guia Beatrice Pirotti

Scrive Beppe Severgnini: «Gli Italiani parlano del cibo prima di mangiarlo, quando lo mangiano e dopo averlo mangiato» (1).

Mai come in questo momento il settore *food & beverage* genera interesse e curiosità da parte del consumatore. Il consumatore è pronto, ricettivo, scrive, legge e parla solo di cibo. Eppure la competizione per le aziende di produzione di generi alimenta-

ri e bevande non è affatto semplice. Il rischio di essere percepite come uguali tra loro, con sistemi di offerta molto simili, con prodotti di buon livello, ma non per questo differenzianti, è elevato. Tali aziende hanno bisogno più di altre di trovare modalità per incrementare il margine di crescita, ridurre il potere della GDO e dei fornitori, uscire dalla logica di competizione sul prezzo, offrire al consumatore elementi di differenziazione.

Per rispondere a questa competizione stringente e trovare una propria voce all'interno di un contesto competitivo non semplice e con la tendenza a uniformare le singole realtà occorre poter immaginare il cibo di domani (2), avere una visione che sappia ar-

(1) B. Severgnini, *La testa degli Italiani*, Milano, BUR, 2008.

(2) I contenuti dell'articolo vengono trattati più diffusamente all'interno del mio volume *Il cibo di domani*, in uscita per i tipi di Egea nell'autunno 2018.

rivare al medio-lungo periodo. Si delinea in continuazione nuove tendenze legate al food & beverage, persino nuove parole che lo definiscono. Ma dove sta andando il cibo del futuro?

Salute e piacere

Le direzioni nelle quali sembra spingersi sempre di più possono essere riassunte da due parole chiave: *salute e piacere*. Il futuro del cibo, dal punto di vista della *salute*, passa soprattutto attraverso cambiamenti nei comparti dell'allevamento e dell'agricoltura. L'agricoltura si lega sempre di più alla produzione di cibo sano, a materie prime ed energie rinnovabili, al rispetto dei terreni e allo sviluppo della biodiversità. Se non si inizia dal principio della filiera, non si è in grado di mantenere le promesse di un prodotto sano, salutare, buono fatte al consumatore. Si produce e si mangia per stare bene, il circolo è virtuoso e le tecnologie agevolano in questo processo.

La direzione sempre più legata alla salute, per fare altri esempi di trend in atto, porta un'attenzione verso il mondo vegetale. Le verdure, o ancora più ampiamente i vegetali, non rispondono più solo a esigenze alimentari o a diete particolari, ma diventano elemento dominante nelle ricette e nelle preferenze dei consumatori. Quello a cui si assiste è la tendenza sempre più marcata per cui i vegetali non sono più solo dei contorni a una portata principale come può essere la carne o il pesce, ma assumono una loro dignità separata che li porta a diventare pietanza alternativa ad alimenti a base di proteine.

Come dimenticare, poi, il ramo della nutriceutica, dall'unione tra «nutrizione» e «farmaceutica», che sta entrando abbastanza regolarmente nella produzione più tradizionale. Il cibo deve far star bene, esiste una componente preventiva e curativa degli alimenti e delle bevande che le aziende sembrano tenere in sempre maggiore considerazione. Nella stessa direzione, i prodotti funzio-

nali si stagliano come fondamentali e vendono molto bene. Secondo la Commissione sulla scienza degli alimenti funzionali in Europa che ha lavorato al progetto FUFOSÉ (*Functional Food Science in Europe*), è funzionale un alimento che abbia un effetto benefico su una o più funzioni nell'organismo, al di là degli effetti nutritivi, in un modo rilevante per il miglioramento dello stato di salute e benessere e/o per ridurre il rischio di malattia. Il cibo funzionale è consumato come parte di un regime alimentare normale. Non si tratta quindi di pillole, capsule o qualsiasi forma di integratore alimentare. Possono essere esempi, in questo senso, alimenti con componenti aggiunti (per esempio, yogurt con fitosteroli) o alimenti a cui è stato ridotto o eliminato un componente (per esempio, un formaggio a basso contenuto di grassi).

Per quanto riguarda il *piacere*, il cibo si vive, diventa esperienza, fa parte della vita di tutti i giorni, non più come consumo semplicemente funzionale – il doversi nutrire – ma anche e soprattutto come bene edonico, un consumo che fa divertire, in grado di aggregare le persone. Il cibo può e deve creare un «effetto wow».

Ecco che da questo punto di vista, per esempio, si assiste alla proliferazione degli snack, in qualsiasi forma o genere. Se da una parte, infatti, gli snack consentono un'ottimizzazione del tempo e un'immediatezza del consumo che ben si associa ai ritmi frenetici della vita odierna, dall'altra riescono a garantire una completezza dei valori nutrizionali assunti durante la giornata. A tali due vantaggi se ne aggiunge certamente un terzo che è quello di un senso di divertimento che si ha nello sperimentare nuove forme di snack o di pasto sostitutivo. Dalla Francia, infatti, arriva la *bowl cake*, ovvero una piccola scodella con i valori nutrizionali di un pasto completo, in cui si possono mescolare cereali, avena o *muesli*, latte, uova o frutta e lievito per poi infornare il composto per pochi minuti e servire.

Dall'Inghilterra si punta invece sugli snack disidratati, quali mix di frutta esotica secca a pezzi, senza zuccheri aggiunti, accompagnati da mandorle, noci e noccioline tostate, ma anche cibi disidratati salati, come la carne, il pesce e la verdura.

Sempre rimanendo su questo filone, il successo di bevande come il *bubble tea*, un soft drink inventato a Taiwan negli anni Ottanta, a base di tè e/o latte, aromatizzato con sciroppi cui vengono aggiunte perle di tapioca o di gelatina di frutta da bere con una grande cannuccia e da far esplodere in bocca, dimostra come il consumatore apprezzi sempre di più associare il food e il beverage a un senso di divertimento e di fruizione piacevole. Il bubble tea ha, infatti, dapprima conquistato il mercato asiatico, per poi raggiungere quello americano e quello europeo. Da qualche tempo la bevanda è partico-



Guia Beatrice Pirotti

è Associate Professor of Practice di Strategia presso SDA Bocconi School of Management e docente di Business Strategy presso l'Università Bocconi. È coordinatore del Master of Management in Food & Beverage ed Editor The Case Centre per SDA Bocconi. PhD in Business Administration and Management presso l'Università Bocconi. I suoi interessi di ricerca riguardano le strategie competitive dei settori food & beverage, la resilienza organizzativa, la servitizzazione e la pianificazione strategica. guia.pirotti@sdbocconi.it



In sintesi

Il settore del food & beverage si contraddistingue per **livelli di competizione particolarmente elevati**. Diventa quindi fondamentale andare incontro ai **nuovi trend nella domanda**: da un lato, la richiesta di cibi che siano salutari; dall'altra, il desiderio di trasformare il consumo di cibo in un'esperienza piacevole.

Di fronte a queste sfide, le aziende devono essere in grado di **offrire prodotti di eccellenza a prezzi accessibili**, regalando ai propri clienti vere e proprie esperienze.

Un'atmosfera ricercata a partire da un arredo confortevole che, nei dettagli, rende ogni *store* un posto unico. La premiumization si raggiunge valorizzando gli ingredienti, certificando le materie prime e arrivando a «firmare» gli ingredienti come griffe di moda. Quello che si deve ricercare, inoltre, è un'artigianalità standardizzata. L'investimento nella formazione, al fine di trasformare i collaboratori in artigiani, si dimostra una strategia vincente per riuscire a realizzare un prodotto quanto più artigianale, seppur in un sistema di offerta che punta a essere scalabile. Il cliente, inoltre, in questo percorso per essere premium, è sempre più coinvolto nel processo di comunicazione. Non è più consumatore, ma «consumatore» che esprime pareri sui prodotti e servizi ed è considerato dall'azienda un vero e proprio intenditore. ■

larmente apprezzata anche in Italia, tanto che stanno aprendo dei veri e propri *bubble tea café* (3).

Come rispondere, quindi, a questi trend in atto? Due strade sembrano emergere come efficaci per andare verso il cibo di domani e competere al meglio: fare servizio ed essere premium.

Fare servizio

Per uscire dalla logica della competizione basata solo sul prezzo e per ricercare elementi di differenziazione in linea con i numerosi cambiamenti in atto, l'attenzione da parte delle aziende del settore non può essere più rivolta ai soli prodotti, per quanto eccellenti, ma anche alla dimensione di servizio che si integra con quegli stessi prodotti. Le imprese, soprattutto quelle che producono, si stanno accorgendo di come sia importante coniugare un prodotto eccellente con un servizio altrettanto eccellente, ovvero investire nella *servitizzazione* (4). La servitizzazione è definita come la capacità delle aziende di operare una trasformazione dalla produzione e vendita di prodotti fisici a un orientamento al servizio. Il prodotto e il servizio insieme possono costituire un pacchetto di offerta di grande valore aggiunto per il consumatore. Se il cibo non si consuma più per mera necessità di alimentarsi, diventa essenziale che riesca a risolvere esigenze di varia natura (per esempio, praticità, sostenibilità, svago, piacere). Il servizio agevola in tutto questo: risolve problemi, informa, regala esperienze.

Pensiamo, per esempio, a un prodotto semplice come un uovo. Un uovo deve essere di qualità, fresco, in una parola «eccellente». Un prodotto «eccellente» è la base per competere nel settore. L'uovo nasconde, tuttavia, delle potenzialità in termini di servizio. All'uovo si possono associare servizi funzionali, per esempio utilizzando *packaging* diversi. Quello che occorre chiedersi, a tale proposito, diventa: «È più comodo per il consumatore comprare uova in confezioni da 2, da sei o da dieci?».

Esistono, dal lato funzionale, anche tuorli d'uovo in bottiglia già pronti all'uso per preparazioni di pasticceria o per fare il gelato. L'uovo, inoltre, si lega a servizi informativi. Infatti, si sa quando il prodotto è stato deposto e viene indicata la data di scadenza. L'uovo può offrire, infine, servizi esperienziali. Ci sono ristoranti che hanno menù a base di sole uova o chef che sull'uovo hanno costruito un intero pacchetto di offerta. Capire le potenzialità di servizio che si nascondono dietro il solo prodotto permette di ampliare la sfera del business in cui si opera e di ottenere un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti.

Essere premium

Per differenziarsi e andare verso il cibo del futuro, la strada da percorrere, inoltre, è quella della *premiumization*, intesa come la capacità di offrire prodotti di eccellenza a prezzi accessibili. Essere premium (5) vuol dire gettare un ponte fra mercato di lusso e di massa, offrendo beni e servizi presentati come riservati a nicchie di intenditori, ma in realtà destinati a quante più persone possibile. «Il vero lusso dev'essere spendere per cose di qualità, rinunciando ad altro», sostiene Oscar Farinetti che con i brand Eataly e FICO ha fatto della premiumization il suo biglietto da visita incrociando fin da subito una domanda di prodotti più sani, ricercati ma pur sempre riconoscibili all'interno della tradizione enogastronomica italiana. Altro esempio è rappresentato da Starbucks, che viene definito un *experiential brand*: i punti vendita sono dei terzi luoghi fra casa e lavoro, posti in cui si può creare un legame, una relazione di fiducia e trasparenza fra barista e cliente a partire dal prodotto.

(3) M.T. Manuelli, «Anche a Milano è bubble tea mania», *ilsole24ore.com*, 20.5.2017.

(4) Ho descritto i singoli step per perseguire la strada di servitizzazione all'interno del già citato *Il cibo di domani*. Il libro racconta anche l'esperienza di dieci aziende del settore che hanno investito nella dimensione del servizio:

Balocco, Bonduelle, Callipo, Caffè Vergnano, Fonti di Vinadio, La Molisana, Morato Pane, Mutti, Parmareggio, Ponti.

(5) I riferimenti alla mia ricerca sono disponibili su *Food Service*, 1(4), 2018, disponibile online su: <https://en.calameo.com/books/0004501549b5c5000554c>.