

Giovanna Galli, professore associato
Università di Modena e Reggio Emilia
e-mail: galli@unimore.it

Elisa Martinelli, ricercatore
Università di Modena e Reggio Emilia
e-mail: martinelli@unimore.it

Format e attributi rilevanti di servizio nel comparto della ristorazione e dell'intrattenimento: un'analisi d'attrattività sul centro storico di Modena

1 - Introduzione

Il comparto degli esercizi che offrono servizi di ristorazione ed intrattenimento, comunemente detti “Pubblici Esercizi”, nonostante costituisca parte integrante del settore commerciale e ne rappresenti 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 comparto 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 (Johns e Howard, 1998; Soriano, 2002). La continua crescita dei consumi alimentari extradomestici e l'incremento costante della spesa destinata allo svago derivanti dalle modificazioni negli stili di vita e nelle preferenze dei consumatori, sottolineano però la rilevanza del comparto a livello economico e ne richiedono pertanto uno studio più approfondito. Davanti ad una domanda fortemente segmentata e costituita da utenti attuali e potenziali sempre più esigenti, variabili e, conseguentemente, difficilmente prevedibili, gli operatori del settore della ristorazione e dell'intrattenimento devono rivedere le loro modalità di erogazione del servizio offerto ed i *format* che li caratterizzano per potere rispondere in modo adeguato e soddisfacente alle mutevoli esigenze della domanda.

In questo contesto, l'articolo presenta i risultati di una ricerca empirica volta ad analizzare i modelli di acquisto e consumo della domanda di servizi di ristorazione ed intrattenimento, nonché l'adeguatezza dell'offerta esistente e le aspettative degli utenti potenziali per il servizio erogato dai pubblici esercizi presenti nel centro storico del comune di Modena. Tale obiettivo è raggiunto tramite un'indagine quantitativa rivolta ad uno specifico *target* di mercato: gli studenti iscritti alle facoltà locate nel centro storico del comune in oggetto.

Ne deriva la proposta di apertura di una combinazione di diverse tipologie di Pubblico Esercizio, ognuno offerente un preciso mix di attributi elementari di servizio di ristorazione ed intrattenimento, nell'ottica di creazione di un polo di attrazione nel centro storico del comune di Modena che salvaguardi il bisogno di varietà ed originalità richiesto dalla domanda. Le interessanti implicazioni manageriali che ne conseguono sono attentamente analizzate nella parte finale dell'articolo allo scopo di suggerire agli attuali/futuri operatori del comparto la combinazione ottimale di attributi con cui configurare il proprio sistema di erogazione del servizio al fine di soddisfare le attese della domanda presente nel mercato indagato.

2 - L'orientamento strategico al servizio

L'orientamento al servizio delle imprese industriali e commerciali è un tema di ricerca da lungo tempo dibattuto nella letteratura nazionale ed internazionale (Brown et al., 1994). In particolare, i contributi teorici e sperimentali hanno, di volta in volta, enfatizzato la dimensione individuale ed organizzativa dell'orientamento al servizio. In relazione a quest'ultima, alcuni autori hanno focalizzato i loro obiettivi di studio sui parametri intra-organizzativi che supportano la diffusione di una 'cultura del servizio' mentre altri si sono concentrati sulla dimensione strategica e sul rapporto con l'ambiente competitivo. Sotto quest'ultimo aspetto sembra peraltro ormai condivisa l'opinione che un orientamento strategico al servizio costituisca una delle determinanti per il mantenimento ed il consolidamento del vantaggio competitivo sia nel settore industriale che in quello commerciale. Recenti studi confermano inoltre la stretta correlazione tra orientamento strategico al servizio e performance d'impresa e specificamente nell'ambito delle imprese di commercio al dettaglio. Nonostante questa constatazione i servizi, nell'area del *retailing*, sono stati spesso presi a riferimento per una ridefinizione del *servqual*, così come inizialmente teorizzato da Parasuraman *et al.* (1985), o come una delle componenti della store image senza essere mai effettivamente chiamati in causa come il *core* delle competenze offerte. A questo proposito, Homburg, Hoyer e Fassnacht (2002) danno una definizione di '*service business strategy*' tramite l'individuazione concettuale di tre determinanti utili al fine della valutazione dell'atteggiamento imprenditoriale o manageriale verso le componenti di servizio nelle imprese commerciali: il numero di servizi, la maggiore o minore estensione del numero di clienti di riferimento e l'enfasi posta sulle componenti di servizio nella comunicazione interna ed esterna all'organizzazione. Gli autori aggiungono inoltre che la specifica configurazione dell'ambiente competitivo di riferimento sollecita o rallenta l'orientamento imprenditoriale o manageriale al servizio.

Sebbene la numerosità dei servizi costituisca, a parità di altre considerazioni, un possibile indicatore dell'orientamento al servizio, la letteratura relativa al marketing dei servizi ha tentato diverse sistematizzazioni sulla struttura dei sistemi d'erogazione e, più specificamente, sul ruolo delle singole componenti di servizio nel processo di differenziazione dell'offerta. A partire dalla proposta di Lovelock (1996), per arrivare alla declinazione delle componenti che qualificano un incontro di servizio di Solomon *et al.* (1985), oltre alla numerosità anche la composizione del portafoglio d'offerta gioca un importante ruolo nella definizione della strategia competitiva di un'impresa, ed in particolare di un'impresa commerciale (Pellegrini, 1988). Quest'ultima infatti definisce il proprio posizionamento strategico attraverso scelte di varietà e differenziazione assortimentale, nonché tramite servizi ausiliari e accessori, la cui unicità o il cui livello d'innovazione possono avere un impatto anche significativo nella definizione del *core business* (Castaldo, 2001).

In relazione al numero di clienti cui destinare il pacchetto di servizi predisposto, è possibile presumere che semplici criteri di segmentazione per attributi possano orientare il management o l'imprenditore a criteri di focalizzazione o competizione ad ampio spettro (Porter, 1985). Secondo Homburg, Hoyer e Fassnacht (2002) l'orientamento strategico al servizio deve essere valutato anche in relazione al potere discriminante attribuito al pacchetto d'offerta: servizi erogati solo a micro segmenti della propria clientela sono indicatori di un'attitudine ancora modesta a considerare il servizio come componente di *core business*. Pur condividendo questa impostazione, vale anche la pena sottolineare come l'adozione di criteri di segmentazione anche semplici o tradizionali possa comunque essere uno strumento per constatare la reale evoluzione delle formule commerciali, al di là di indicazioni strutturali riconosciute. E proprio l'innovazione di alcuni formati è spesso segnale di quella logica di orientamento strategico al servizio, che in contesti settoriali anche molto differenti, si sta rivelando sostanziale per il mantenimento o miglioramento del posizionamento competitivo. In altri termini, è spesso proprio la riconfigurazione del mix d'offerta, fondata sulla reale percezione di rilevanza delle singole componenti di servizio, a costituire la premessa per modificazioni sostanziali dei formati esistenti.

Infine, l'enfasi posta sulla comunicazione esterna dell'innovazione del formato e del servizio costituisce un segnale rafforzativo dell'orientamento strategico delle imprese di *retailing*.

Soprattutto per le imprese di piccole dimensioni come quelle del comparto della ristorazione e dell'intrattenimento, con quote di mercato ridotte nel contesto competitivo di riferimento, la comunicazione potrebbe essere sicuramente più efficace se calata in un contesto istituzionale a maggior impatto. In altre parole, l'enfaticizzazione dell'orientamento al servizio potrebbe essere sostanziale laddove si creassero le condizioni per un progetto condiviso o per una collaborazione formale che coinvolgesse più operatori settoriali.

La reinterpretazione della proposta di Homburg, Hoyer e Fassnacht (2002) e soprattutto la riconversione ad obiettivi applicativi e manageriali costituisce l'oggetto della ricerca empirica illustrata in seguito, dopo una più approfondita analisi del ruolo e delle tendenze evolutive relative ai pubblici esercizi in Italia.

3 - I Pubblici Esercizi: ruolo e tendenze evolutive del formato

Con il termine di “Pubblici Esercizi” si intendono gli esercizi commerciali che offrono servizi di somministrazione di pasti e bevande ed intrattenimento alla generalità del pubblico. Essi soddisfano pertanto il bisogno del consumatore di consumo fuori casa e di svago, ovvero hanno ad oggetto la prestazione di un servizio. I pubblici esercizi appartengono, dunque, al settore dei servizi. Chi opera in tali esercizi, in considerazione di quanto detto, non può essere considerato un semplice rivenditore di un prodotto, incarnando conseguentemente un mero ruolo logistico (Pellegrini, 1988), ma è erogatore di un servizio che richiede generalmente da parte dell' esercente una anche minima attività di trasformazione di alimenti e/o bevande, la cui intensità dipende dalla tipologia di pubblico esercizio gestito. Le imprese del comparto offrono quindi un prodotto-servizio (Eiglier e Langeard, 1988) basato su un processo di erogazione che si articola nella combinazione del prodotto con il servizio di ristorazione-intrattenimento. La natura del servizio influenza ed è influenzata dalla strategia di distribuzione, relativa alla natura del contatto con il cliente ed ai ‘punti vendita’ disponibili. La strategia di distribuzione influisce sulla natura dell'esperienza del cliente e sui costi che deve sostenere per ottenere il servizio (Lovelock, 1996).

Da un punto di vista legislativo, i *format* che rientrano in tale settore vengono prevalentemente classificati in quattro distinte tipologie, e precisamente:

- esercizi di ristorazione, per la somministrazione di pasti e di bevande (ristoranti, trattorie, pizzerie, tavole calde, birrerie e simili);
- esercizi per la somministrazione di bevande e/o dolci-gastronomia (bar, caffè, gelaterie e simili, somministrazione di bevande alcoliche);
- esercizi in cui l'attività di somministrazione di alimenti e bevande viene effettuata congiuntamente ad attività di intrattenimento e svago (locali notturni, sale da ballo, sale da gioco, stabilimenti balneari);
- esercizi in cui non possono essere somministrate al pubblico bevande alcoliche (cosiddetti bar bianchi).

Da un punto di vista strutturale, il comparto si caratterizza per una forte frammentazione, redditività in diminuzione anche a causa della progressiva crescita di specifiche voci di costo (spazi, prodotti, fiscalità) e da una spesso limitata cultura imprenditoriale. Se il commercio è tradizionalmente considerato un settore rifugio, il comparto dei pubblici esercizi, che vi appartiene, ha contribuito in modo determinante a tale caratterizzazione. L'offerta omogenea e standardizzata ha spinto le imprese del settore, sostanzialmente di piccole dimensioni, a ricercare nel prezzo lo strumento competitivo per eccellenza. Tale indirizzo strategico si trova in assoluta controtendenza rispetto alla configurazione evolutiva della domanda in cui il consumatore esprime una crescente infedeltà ai luoghi d'acquisto, con un'incrementale propensione per la ricerca di cambiamento e di sperimentazione. La maggiore informazione, così come la crescente propensione ad esprimere esigenze di personalizzazione e sensibilità alla qualità del servizio erogato, portano la domanda a chiedere all'offerta esistente maggiore differenziazione nel soddisfacimento delle diverse funzioni d'uso/occasioni di consumo nell'erogazione del servizio di ristorazione.

Le formule tradizionali hanno ormai raggiunto una fase di maturità che induce gli esercenti attuali ed i nuovi entranti ad innovare le formule in modo generalmente incrementale, differenziando i formati e dando vita a nuovi *concept* di pubblico esercizio che possano rispondere in modo più compiuto agli emergenti modelli di acquisto e consumo della domanda. La ristorazione veloce rappresenta ad esempio un comparto in forte crescita. Tale *trend* si spiega con i nuovi modelli di consumo importati dall'estero e con i più intensi e prolungati ritmi di lavoro che tendono a limitare i tempi dedicati al pranzo. L'evoluzione dei consumi ha stimolato la diffusione di modalità alternative di fruizione del pasto fuori casa, privilegiando la velocità del servizio ed il costo contenuto. I bisogni della domanda hanno pertanto determinato la nascita di nuovi *format* d'offerta quali i fast-food, i self-service, i free-flow, gli snack bar. Accanto ai ristoranti tradizionali con prevalente attività di ristorazione si affermano sempre più sul mercato nuovi *concept* di questo formato in cui l'attività di intrattenimento e svago acquisisce fondamentale importanza come elemento di attrazione della domanda. Ecco allora i discodinner, mentre la ristorazione tradizionale diventa “tematica” con ristoranti di tipo etnico o vegetariano. Anche in questo comparto si afferma il recente orientamento del marketing ad una nuova concezione dello stesso definita “estetica” (Schmitt, 1999) ed “esperienziale” (Hirschman e Holbrook, 1982; Holbrook e Hirschman, 1982) in cui l'esperienza con il prodotto offerto viene integrata dalla stimolazione di sensazioni fisiche ed emozionali (Tauber, 1972; Unger e Kernan, 1983; Westbrook e Oliver, 1991). Da questo punto di vista il comparto dei pubblici esercizi può contribuire in modo determinante al soddisfacimento di queste tendenze emergenti. L'offerta di *entertainment* è infatti fondamentale per produrre l'esperienza del consumatore: la differenziazione avviene pertanto puntando sui benefici emozionali di un'esperienza (shopping esperienziale) che integra i benefici funzionali del prodotto-servizio acquistato in una nuova sintesi che tiene conto della complessa articolazione della personalità di ogni consumatore. Le tendenze future prevedono inoltre la crescita di fenomeni di ibridazione, ossia di sovrapposizione di attività di somministrazione con altre tipologie merceologiche e/o servizi, in particolare ad ibridazioni di formula concernenti, ad esempio, l'offerta del servizio di somministrazione insieme a quello erogato dal commercio al dettaglio (cybercaffè, bar-libreria o ristoranti-punto vendita in cui vengono venduti, ad esempio, prodotti tipici legati al servizio di somministrazione offerto).

Ad oggi i pubblici esercizi in Italia si attestano sulle 206.362 unità locali, di cui prevalentemente bar (131.6139) rispetto ai ristoranti (74.749)¹, con un crescente numero di occupati che hanno registrato un incremento di 10.000 unità rispetto all'anno precedente nel solo 2002. In tale anno la spesa delle famiglie in Pubblici Esercizi è stata pari a 44.358,3 ml. di € a prezzi costanti². La spesa destinata al consumo alimentare fuori casa è in considerevole aumento, attestandosi al 35,2% nel 2002, con un notevole incremento rispetto a venti anni fa quando nel 1982 era pari al 22%. Inoltre, le proiezioni di AC Nielsen su dati Istat prevedono un'accelerazione dell'incremento che si prevede si attesterà al 50% al 2014. La forbice tra consumi alimentari domestici e consumi alimentari extradomestici è infatti in costante ampliamento: mentre i primi registrano un aumento del 34% negli ultimi trent'anni, i secondi sono cresciuti del 141%, ad un tasso medio annuo del 3%. L'indagine in oggetto pone in evidenza come i modelli di acquisto e consumo degli italiani siano mutati per la necessità/scelta di vivere sempre più spesso fuori casa. Da una recente ricerca Fipe (Federazione Italiana Pubblici Esercizi) si evidenzia come: alle 16,30 il 70% della popolazione non ha ancora idea di cosa mangerà per cena; il 25% degli italiani mangia abitualmente fuori casa, con un incremento del 10% negli ultimi 7 anni, mentre il 50% ha pranzato fuori casa nell'ultimo mese e si dichiara interessato al *take away* di piatti e specialità dei ristoranti preferiti, inoltre il 56% è solito fare colazione al bar e lo vive come momento di piacere, il numero di italiani che considera il pranzo come il pasto principale è calato in 7 anni dell'8,2% attestandosi al 70%. Una ricerca Datamonitor Consumer del 2002 evidenzia poi come gli italiani siano i cittadini europei che consumano in media più pasti fuori casa: si cena al ristorante 2 volte alla settimana contro una media europea di una sola volta. Questi cambiamenti nei prodotti e luoghi di consumo hanno forti implicazioni sul modo di gestire il pubblico esercizio. Ne deriva che tale comparto non

può più essere considerato omogeneo rispetto al servizio di somministrazione di alimenti e bevande offerto, ma deve innovare questa visione tradizionale e riduttiva per adeguarsi alle nuove esigenze della domanda che richiedono crescenti dosi di intrattenimento e svago.

Una ricerca realizzata da Astra/Demoskopea per conto della Fiepet (Federazione Italiana Esercizi Pubblici e Turistici) evidenzia come tra i criteri di scelta di un bar-ristorante gli italiani mettano al primo posto l'ambiente piacevole (83,1%), la cortesia del personale (82,0) e al terzo l'offerta di prodotti di qualità (77,8%). Se il consumatore del passato sedeva al ristorante con l'unico obiettivo di ottenere un servizio che soddisfacesse il suo bisogno primario di mangiare, oggi il cliente pretende sempre più qualità e differenziazione nel servizio (Clark e Wood, 1999; Kivela, 1997). Il ristorante tradizionale, generalista, sembra essere in difficoltà e sono quindi richieste strategie di riposizionamento, diversificazione, rinnovo ed innovazione dei *format* e *concept* esistenti.

Lo sviluppo dei pubblici esercizi nel nostro paese è stato finora però fortemente vincolato dalla normativa di riferimento. La L. 287/91 ha subordinato l'esercizio dell'attività di somministrazione al pubblico di alimenti e bevande, oltre all'iscrizione al REC, al rilascio di un'autorizzazione da parte del sindaco del comune nel cui territorio è ubicato l'esercizio sulla base di un parametro numerico, determinato rapportando il numero di esercizi alla domanda attuale e potenziale del territorio comunale o di singole zone dello stesso. Viene così imposta una programmazione ed un limite quantitativo all'offerta di mercato con l'obiettivo di garantire l'equilibrio tra offerta e domanda. In questo modo si erigono barriere amministrative all'entrata indirizzate a proteggere le imprese già operanti dalla concorrenza dei potenziali entranti, ostacolando la libertà di iniziativa economica e senza che ne derivi un reale vantaggio per i consumatori. La regolamentazione strutturale dell'offerta, contribuendo al mantenimento di artificiali posizioni di rendita, disincentiva gli esercenti all'innovazione dei formati ed al continuo miglioramento della qualità del servizio offerto e difficilmente permette al consumatore di usufruire del servizio di somministrazione con facilità e continuità. Ne consegue l'incapacità degli operatori di settore ad assicurare la migliore funzionalità e produttività del servizio da rendere ad un consumatore in continua evoluzione, con esigenze differenziate e poco prevedibili. Nonostante la legislazione sul settore commerciale sia stata riformata con il decreto legislativo n. 114/98, noto anche come decreto Bersani, le attività di somministrazione di alimenti e bevande sono stati esclusi dal campo di applicazione della normativa. Conseguentemente, continuano a permanere sia i requisiti per accedere al mercato sia l'obbligo di iscrizione al Rec, con vincoli alla libera concorrenza di cui è auspicabile almeno l'attenuazione. Il mercato concorrenziale garantisce una maggiore differenziazione dell'offerta ed introduce gli stimoli all'efficienza e al miglioramento del servizio da rendere al consumatore.

Con il recepimento dei risultati del referendum sul federalismo nella L. 18/10/2001, n. 3, il commercio è ora di esclusiva competenza regionale. Ciò ha portato recentemente la Regione Emilia Romagna, prima in Italia, ad approvare una nuova legge che disciplina le attività di somministrazione di alimenti e bevande, segnando un passaggio importante per la modernizzazione del settore: tipologia unica in sostituzione delle precedenti quattro; espressa finalità di incentivare l'efficacia e la qualità del servizio in considerazione delle esigenze dei consumatori; requisiti morali e professionali che ricalcano quelli previsti dal decreto Bersani per gli esercenti di punti vendita food e che quindi lasciano presupporre la perdita di efficacia dell'iscrizione al REC. Non sembra invece essere mutato nella sostanza il meccanismo di programmazione, che comunque dipenderà dalle direttive di carattere generale che la Giunta regionale fisserà e sulla base della quale i Comuni stabiliranno i criteri di programmazione per il rilascio delle autorizzazioni. Non si potrà però prescindere da principi basati sull'analisi delle aspettative e preferenze della domanda e volti alla soddisfazione della stessa. In quest'ottica si pone il presente contributo.

4 - La metodologia di ricerca

La ricerca si propone di applicare ai pubblici esercizi un modello di segmentazione per attributi, che consideri le singole componenti di servizio come l'insieme degli *items* elementari su cui

organizzare un offerta sistematica e completa. E' quindi un lavoro descrittivo che si propone di estendere al piano progettuale l'idea di orientamento strategico al servizio descritta nei paragrafi precedenti, avendo a riferimento un obiettivo operativo di rivitalizzazione del centro storico del Comune di Modena. La rassegna della letteratura ha peraltro messo in luce alcune importanti pre-determinanti ambientali e competitive che alimentano l'esigenza strategica di organizzare un formato commerciale avendo a riferimento gli attributi di servizio centrali, ausiliari e accessori. In particolare la tensione competitiva e la sofisticazione delle esigenze degli utenti divengono due importanti strumenti che stimolano la ricerca di innovazione procedurale e organizzativa. Con queste premesse, la ricerca è articolata in due fasi centrali:

- *la prima, destinata a valutare la percezione di servizio nel comparto della ristorazione e dell'intrattenimento al fine di valutare l'utilità di una potenziale ridefinizione dei formati commerciali. In altre parole questa parte della ricerca sperimentale si propone di verificare, in un contesto delimitato sul piano spaziale, se esiste veramente una sensibilità diffusa presso gli acquirenti nella valutazione e nell'apprezzamento delle singole componenti del servizio offerto;*
- *la seconda, finalizzata a proporre un'applicazione della segmentazione del comparto della ristorazione e dell'intrattenimento fondata sugli attributi di servizio.*

Sul piano metodologico, la ricerca è stata condotta su un campione di studenti delle principali Facoltà dell'Ateneo di Modena e Reggio Emilia collocate nelle vicinanze o all'interno del centro storico di Modena. In particolare, l'indagine è stata effettuata tramite interviste su questionario strutturato ad un campione casuale di 298 studenti universitari iscritti presso le tre facoltà presenti nel centro storico oggetto di indagine. Rispetto all'universo di riferimento, il campione intervistato si è basato su un campionamento casuale al 5%, suddiviso per facoltà di appartenenza, proporzionalmente al numero di iscritti. Ne è derivato un campione di studenti appartenenti per il 42% circa alla facoltà di Economia, per il 46% a quella di Giurisprudenza e per il restante 12% circa alla facoltà umanistica. La scelta del soggetto d'intervista si giustifica in base alle risultanze di un'analisi preliminare condotta da un gruppo di ricerca interno al Dipartimento di Economia Aziendale dell'Università di Modena e Reggio Emilia volta a definire i modelli d'acquisto e le preferenze espresse da un campione casuale di utenti che accedono e/o acquistano servizi commerciali nel Centro Storico del Comune di Modena. Tale analisi preliminare ha infatti evidenziato come il 43,8% degli intervistati fosse costituito da studenti, in particolare universitari. L'analisi preliminare ha inoltre evidenziato come tale segmento di domanda sviluppi un tasso di acquisto estremamente elevato rispetto ai passaggi e rappresenti pertanto un bacino di utenti particolarmente attrattivo per il commercio in generale e quindi anche per il comparto dei pubblici esercizi in particolare. Ciò anche nell'intento di rendere più “vitale” il centro storico modenese, stimolandone la frequentazione.

Il questionario utilizzato, dopo avere rilevato i dati anagrafici essenziali dell'intervistato relativamente a sesso ed anno di nascita, ha investigato le preferenze attuali del campione indagato relativamente ai *format*³ di pubblico esercizio generalmente frequentati durante la settimana e nei *week-end*, prescindendo dalla loro localizzazione, ed esprimendo una frequenza su base mensile. Ne è seguita la richiesta agli intervistati di indicare i *format* che gli stessi vorrebbero vedere incrementati nel centro storico del comune di Modena in quanto attualmente carenti o assenti dal punto di vista qualitativo e quantitativo. Agli intervistati è stato pertanto chiesto di esprimere una preferenza su una scala Likert da 1 a 7 (in cui: 1= Non vorrei incrementare; 7= vorrei incrementare del tutto) e di indicare in quali momenti della giornata avrebbero intenzione di utilizzare i *format* suggeriti, distinguendo tra predefiniti momenti di fruizione, ovvero: pause intermedie durante il giorno; pranzo; cena; dopocena/intrattenimento serale. Ne è seguita la richiesta di stimare l'importanza degli specifici attributi del servizio⁴ offerto da ogni singolo *format* (esprimendo sempre una preferenza su una scala Likert da 1 a 7 in cui: 1= del tutto irrilevante; 7= del tutto rilevante) che nella domanda precedente avesse ottenuto una valutazione pari o superiore a 4. Valutazioni inferiori sottendono infatti una non-preferenza del soggetto e sono quindi irrilevanti ai

fini conoscitivi dell'indagine in oggetto. Gli intervistatori hanno sottoposto pertanto all'intervistato un numero di schede variabile da 0 a 15, indicando di volta in volta il pubblico esercizio preferito; Infine, sono stati indagati i modelli di spesa media mensile degli intervistati per i pasti fuori casa ed intrattenimento, suddivisi in classi di spesa predefinite (meno di € 50,00; tra € 50,00-100; tra € 100,00-150,00; tra € 150,00-250,00; più di € 250,00), chiedendo inoltre di stimare la probabilità di scelta del locale per classi percentuali predefinite (meno del 10%; tra il 10 e il 30%; dal 30 al 50%; tra il 50 e l'80%; oltre l'80%) relativamente alla valutazione dell'influenza del gruppo di appartenenza su tale decisione e dell'effetto di attrazione derivante dalla prossimità a locali noti, sia in termini di localizzazione, sia in termini di rete di comunicazione attivata per la promozione degli stessi. Il campione intervistato è equamente ripartito tra uomini (49%) e donne (51%), evidenziando così di non scontare limitazioni derivanti da preferenze sui *format* e sugli attributi del servizio offerto dai pubblici esercizi che potrebbero essere ritenute correlate al sesso dell'intervistato. Per quanto concerne l'età media degli intervistati, gli studenti indagati sono nati nel periodo compreso tra il 1970 ed il 1984 ed hanno mediamente tra i 23-24 anni.

5 - I servizi di ristorazione e intrattenimento: il comportamento d'acquisto/consumo degli utenti

L'analisi preliminare condotta sul comportamento d'acquisto ha permesso di categorizzare gli utenti sulla base del numero di formati cui fanno abitualmente riferimento e sulle modalità di fruizione adottate⁵.

Tab.1. I modelli d'acquisto/consumo emergenti tra i giovani del Comune di Modena

	Bassa intensità di frequenza di un formato preferito	Alta intensità di frequenza di un formato preferito
Poca varietà di formati	c.3 (Vvar = 4,81; Vmass = 4,59; Vmasw=3,46); n= 139	c.2 (Vvar = 5,42; Vmass = 8,98; Vmasw=9,35); n=42
Molta varietà di formati	c.4 (Vvar = 8,15; Vmass = 8,20; Vmasw= 4,17); n=40	c.1 (Vvar = 6,10; Vmass = 19,96; Vmasw=6,57); n=77

I risultati ottenuti permettono di distinguere almeno quattro differenti modalità di organizzazione della domanda di servizi di intrattenimento e ristorazione:

- esiste un segmento di mercato che si rivolge ad un numero relativamente ristretto di formati senza però mostrare specifiche preferenze: emerge infatti una ridotta frequenza anche del servizio cui, per abitudine o atteggiamento, sono maggiormente affezionati;
- altri consumatori prediligono un'estrema varietà di formati ma rifuggono ancora la manifestazione di una preferenza specifica, mostrando una modesta frequenza anche del servizio più utilizzato;
- esistono anche utenti che oltre a far ricorso ad un basso numero di formati dedicano buona parte del loro tempo libero ad una soluzione di servizio specifica, lasciando al margine le altre proposte commerciali;
- infine, un ultimo segmento si connota per il ricorso ad un numero molto esteso di formati ma con l'indicazione di una precisa preferenza per alcune modalità di erogazione.

La categorizzazione proposta e la distribuzione delle frequenze rende evidente la capacità degli utenti di distinguere in modo preciso le funzioni d'uso ed i segni di valore associati ai differenti formati: sono molto pochi gli utilizzatori che fanno riferimento ad un numero ridotto di formati e che tra questi ne prediligono uno in particolare. Ogni soluzione di servizio nel comparto della ristorazione e dell'intrattenimento svolge quindi ruoli differenti: in altri termini i formati commerciali esaminati sono solo in pochi casi giudicati perfetti sostituiti; piuttosto partecipano

insieme a completare l’organizzazione di un’offerta che, sul piano strutturale, gli utenti pretendono sempre più articolata e sofisticata.

Con queste premesse, è stata effettuata un’ulteriore verifica circa la percezione di rilevanza delle singole componenti di servizio in relazione a ciascuna specifica formula di erogazione. I 15 servizi ritenuti utili per catalogare i formati commerciali sono stati sottoposti ad analisi fattoriale, con metodo della componente principale e rotazione obliqua diretto. Tale analisi è stata effettuata solo sulle componenti con un elevato loading sui fattori ed un ridotto cross-loading tra fattori (vedi appendice, tab a.1). Sono emerse tre sovracategorie utili a rappresentare i formati presi a riferimento nell’indagine:

- il core: include gli items relativi all’ampiezza ed alla profondità del menù o della carta bar; la qualità dei prodotti alimentari serviti e la cura degli arredi e delle portate;
- l’agibilità del locale, sia in termini di efficienza funzionale che di facilità di accesso;
- l’innovazione della proposta d’intrattenimento: include gli items relativi alla varietà di servizio offerto, oltre che quelli legati al ruolo della comunicazione esterna.

La valutazione dei pubblici esercizi in termini di *core* e innovazione della proposta di intrattenimento ha permesso quindi di evidenziare una sostanziale capacità di discriminazione del servizio offerto da parte dei potenziali utenti (tab.2)⁶.

Tab.2. Componenti di servizio discriminanti e format nel comparto della ristorazione e dell’intrattenimento

	Attenzione al core		
Attenzione Innovazione intrattenimento	Bassa	Media	Alta
Alta	Bar tendenza Pianobar Discobar Discoteca		
Media	Birreria	Bar Sala intratten	
Bassa		Pizzeria	Self-S Rist. etnico Fast Food Enoteca Rist. tipico

Esistono servizi che, nelle aspettative dei consumatori, devono concentrare la loro offerta sulla componente *core* anche a scapito delle componenti di innovazione; altri servizi si collocano invece nella situazione opposta: poco conta la qualità della carta menù o bar e la loro frequentazione è sostanzialmente condizionata dalla capacità di produrre varietà e novità nell’intrattenimento. E’ peraltro utile precisare che questa informazione, accostata alla precedente sulla elevata varietà di soluzioni d’offerta cui gli utenti fanno riferimento, delinea una struttura della domanda che apprezza in modo particolare la specializzazione competitiva e che è in grado di organizzare in modo autonomo il paniere dei formati in relazione alle funzioni d’uso ed ai segni di valori richiesti. In conclusione emerge un modello di acquisto/consumo che predilige di volta in volta specifiche componenti di servizio e che combina, in funzione delle proprie preferenze, un *set* esteso e vario di formati tramite il quale soddisfare le proprie esigenze di socializzazione e intrattenimento.

6 – La progettazione di nuova offerta competitiva

I risultati relativi ai modelli di acquisto e consumo hanno costituito la base di riferimento per proporre una modalità di configurazione di nuova offerta competitiva che avesse come premessa l'esistenza dei modelli di acquisto/consumo emergenti. Sulla base dell'obiettivo di riqualificazione del centro storico di Modena è stata pertanto proposta l'organizzazione di un pacchetto d'offerta che potesse soddisfare le seguenti condizioni:

- specializzazione e orientamento al servizio dei formati;
- aggregazione spaziale di servizi eterogenei per rispondere all'esigenza manifesta di varietà assortimentale;
- estensione del numero dei formati in funzione della stima della domanda potenziale.

In relazione alla domanda inevasa, la valutazione delle richieste di incremento dell'offerta per ciascuna tipologia di servizio è stata sottoposta al vincolo del 30% dei rispondenti. E' stata pertanto considerata l'esigenza di estensione dei formati avanzata dai rispondenti solo qualora questa sia stata manifestata da almeno il 30% del campione. Questo parametro è stato suggerito e confermato dalle associazioni di categoria sulla base della soglia minima di utenti necessari a garantire una condizione di redditività economica minima di ciascun formato. Tale vincolo è stato combinato con un ulteriore indicatore – l'indice KMO – che potesse riflettere in modo significativo le preferenze degli utenti per l'organizzazione dei singoli formati. L'indice KMO⁷ può essere infatti letto, in questa sede, come uno stimatore della capacità degli utenti di delineare in modo preciso le componenti di servizio opportune per la frequentazione di ciascuno dei pubblici esercizi presi in esame. Dati questi criteri di scelta, dalla tabella si evince come il campione intervistato esprima una domanda insoddisfatta almeno per quanto riguarda sette tipologie di pubblici esercizi, la cui introduzione o incremento nel centro storico del comune di Modena si è rivelata pertanto auspicabile.

Tab. 3. Tipologie di pubblici esercizi da incrementare nel centro storico di Modena

Tipologia di pubblici esercizi	Domanda potenziale (numerica sul campione di 298 rispondenti)	Capacità di specificazione delle esigenze di servizio (KMO)
Bar caffè (tradizionale)	23	,594
Sala da intrattenimento	59	,716
Ristorante Tradizionale/Trattoria/Osteria	90	,757
Ristorante etnico, vegetariano	85	,717
Pizzeria	52	,783
Self-service (mensa, free flow)	86	,534
Fast food	54	,641
Birreria, Pub a tema	224	,725
Enoteca/Wine bar	108	,740
Bar di tendenza, Internet caffè	136	,736
Piano bar, Video Bar, American Bar, Bar Bianco	82	,615
Discoteca	97	,746
Discobar, discodinner	136	,749
Altro	1	1

Oltre ad un'analisi volta a stimare da un punto di vista quantitativo le tipologie di Pubblici Esercizi da introdurre/incrementare nel centro storico di Modena, la ricerca in oggetto si è anche proposta di formulare indicazioni sul mix di attributi elementari con cui contraddistinguere il pacchetto di servizi offerto dai *format* precedentemente individuati. Ciò allo scopo di suggerire agli operatori del

comparto la combinazione ottimale con cui configurare il proprio sistema di erogazione del servizio e catturare così la maggior parte della domanda presente sul mercato.

A tale scopo, sono stati prima individuati i fattori di servizio emergenti aggregando le variabili originarie caratterizzanti il servizio offerto da ciascun *format* da incrementare, per poi operare successivamente una segmentazione della domanda tramite l'identificazione di *cluster* significativi. Per quanto concerne l'analisi dei fattori di servizio emergenti, gli *items* originari sono stati raggruppati con l'analisi della componente principale e metodo di rotazione *varimax*. Prima di procedere all'analisi della componente principale, è stata calcolata la matrice di correlazione bivariata tra le 15 variabili originarie per ciascun locale. Solo tra le variabili V1 e V2 è risultato un coefficiente di correlazione superiore all'80% con $P=0.00$ nel caso dei locali 1 (Bar), 9 (Enoteca) e 12 (Discoteca). Inoltre, i valori accettabili del test di Bartlett di sfericità e del test K.M.O. consentono di considerare le variabili originarie sufficientemente correlate da poter essere ridotte con l'analisi della componente principale. Le singole analisi fattoriali sono state così calcolate sul numero di referenze accordate all'incremento della domanda.

Dal procedimento seguito per l'elaborazione si sono pertanto riuscite ad identificare a posteriori alcune categorie di aggregazione di attributi elementari di servizio, relativamente ad ogni *format* di Pubblico Esercizio selezionato per l'incremento⁸. Tali fattori di servizio emergenti sono elencabili pertanto nei seguenti:

- **Core:** raggruppa 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 menù e profondità menù;
- **Intrattenimento di tendenza:** contraddistingue 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, immagine del locale, comunicazione;
- **Efficienza del servizio:** questa categoria 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:** vi si collocano quelle componenti di servizio che permettono di rendere più o meno facile la fruibilità dello stesso al cliente. Riguardano pertanto aspetti legati alla comodità e facilità di accesso al locale contraddistinti come agibilità, comfort del locale, cortesia/disponibilità del personale, ecc.;
- **Differenziazione del servizio:** si tratta di 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, quali tabacchi o la possibilità di giocare al lotto.

Data questa distinzione, sono stati riconosciuti gli aggregati elementari che connotano ciascun formato (il dettaglio dell'analisi fattoriale per ciascun formato è disponibile in appendice, tab. a.2; a.3; a.4; a.5; a.6; a.7; a.8).

Al fine di definire in modo più specifico la combinazione di attributi di servizio che i nuovi locali potenzialmente autorizzabili dovrebbero offrire per catturare la maggior parte possibile della domanda inevasa, si è proceduto, tramite *cluster analysis* alla segmentazione per attributo sulla base dei fattori emergenti dall'analisi fattoriale precedente. Nello specifico, l'approccio metodologico seguito ha previsto l'esecuzione di una *cluster gerarchica* tesa alla definizione del numero “ottimale” di *cluster* (tipologie di clientela) impiegando, su variabili standardizzate (Z-score), la definizione di *distanza euclidea quadratica* ed il *metodo di Ward* (Ward, 1963). Si tratta di un algoritmo basato sulla perdita di informazione, risultante dal raggruppamento dei casi in *cluster*, misurata, per ogni variabile di classificazione, dalla somma totale quadratica delle deviazioni (ESS) di ogni osservazione (consumatore) dalla media di *cluster* (centro di cluster). Tale deviazione, nel

nostro caso, viene misurata come distanza euclidea quadratica allo scopo di massimizzare le differenze tra i casi tra loro relativamente distanti. L’algoritmo di Ward è di tipo agglomerativo nel senso che allo stadio iniziale considera tanti *cluster* quanti sono i casi e l’agglomerazione avviene negli stadi successivi (Dillon e Goldstein, 1985). Un difetto dell’analisi *cluster* consiste nel fatto che l’algoritmo statistico attribuisce ogni singolo caso ad un *cluster*, anche se, per qualche variabile, il singolo caso può essere relativamente distante dal centro del suo *cluster* (ciò avviene nonostante i *cluster* siano determinati in modo tale che, per l’insieme delle variabili di classificazione, le distanze *tra i singoli casi e i centri del cluster* cui appartengono siano comunque inferiori alle distanze *tra i centri dei differenti cluster*). L’effetto di questa limitazione consiste nel fatto che non sempre le medie di cluster possono essere impiegate come etichette delle caratteristiche strutturali dei consumatori appartenenti al gruppo. Nonostante questo limite, l’analisi *cluster* è stata qui ritenuta comunque particolarmente utile per riuscire a definire dei criteri guida che agevolino i gestori dei locali da incrementare nella predisposizione di un pacchetto di servizi ideale che il singolo *format* dovrebbe offrire. Ciò anche alla luce della considerazione che soltanto per il 40% circa del campione si ha una sovrapposizione nella richiesta di incremento. Tale risultato è comunque tollerabile in quanto l’incremento di offerta individuato offre comunque varietà di servizio ai vari segmenti di domanda.

Date queste premesse metodologiche, di seguito sono illustrate le preferenze dei cluster individuati relativamente ai fattori di servizio emergenti connessi ad ogni *format* d’offerta da incrementare (tab. 4). Per quanto riguarda il *format* “Ristorante tipico/trattoria”, le elaborazioni statistiche operate hanno permesso di individuare tre *cluster* di clientela, corrispondenti ad un totale di 89 consumatori. Mentre il primo *cluster*, quello più numeroso (52 soggetti), esprime esigenze particolari solo rispetto al nucleo, il secondo *cluster* si configura invece come costituito da consumatori estremamente esigenti che richiedono una forte componente di intrattenimento di tendenza ed una certa attenzione ai fattori che contraddistinguono l’accessibilità del locale. Il terzo *cluster* individuato si focalizza invece sulla terza dimensione del servizio, ovvero l’accessibilità del locale. Relativamente al “Ristorante etnico/vegetariano” l’analisi statistica effettuata ha consentito di identificare in prima battuta 4 *cluster*, di cui uno è stato poi subito eliminato per l’esiguità della sua consistenza. La clusterizzazione è pertanto riferita ad 84 casi suddivisi in tre segmenti. Il primo segmento (33 utenti potenziali) è particolarmente interessato ai fattori di servizio che agevolano la fruibilità del locale in termini, in particolare, di gentilezza e disponibilità del personale, confortevolezza e facilità di accesso al locale. Il secondo gruppo individuato esprime invece la propria preferenza per variabili relative all’intrattenimento di tendenza, soprattutto per quanto riguarda la varietà e le modalità con cui quest’ultimo viene comunicato, anche se pone decisamente importanza pure alle componenti centrali del servizio di ristorazione, per cui richiede una certa ampiezza e profondità del menù proposto. Si tratta però di un segmento particolarmente piccolo (19 soggetti). Il terzo segmento di clientela potenziale (32 consumatori) è invece sostanzialmente rivolto agli attributi essenziali.

Per quanto concerne il locale “Birreria/pub a tema”, si riscontra un allineamento su tutte le componenti del servizio, con una certa enfasi sul terzo fattore individuato, ovvero quello relativo alle componenti legate all’intrattenimento di tendenza, in quanto capaci di attrarre il *cluster* più numeroso, ovvero il primo (137 soggetti). Tale segmento si presenta infatti non incline a valutare positivamente i due fattori di servizio emergenti precedenti, apprezzati invece soprattutto dal secondo segmento (composto da 47 utenti potenziali) che richiede maggiore attenzione alle componenti centrali di servizio e ritiene particolarmente rilevanti gli elementi accessori che permettono di rendere unica l’offerta rispetto ai *competitors*.

L’”Internet Caffè” registra una decisa preferenza del terzo *cluster* per quelle che sono le componenti relative all’accessibilità del locale ed agli attributi centrali del servizio. Tale segmento di domanda è però scarsamente appetibile data la sua bassa numerica (17 soggetti), pertanto è preferibile che gli operatori di questo *format* offrano una combinazione equilibrata delle prime tre componenti di servizio con maggiore attenzione ai servizi essenziali. In questo modo è infatti

possibile attrarre il secondo ed il terzo *cluster* per un totale di 75 soggetti potenzialmente interessati, facendo attenzione ad introdurre anche una qualche componente di intrattenimento così da non disperdere parte della domanda latente del primo *cluster*.

Tab. 4. La matrice di attrattività per *format* d’offerta e fattori di servizio emergenti *.

Fattori di servizio per <i>format</i> d’offerta	Cluster			Totale
	1	2	3	
<i>Birreria/pub a tema</i>	137	47	40	224
Differenziazione del servizio	--	+++	+/-	
Core	-	+++	+/-	
Intrattenimento di tendenza	++	+/-	---	
<i>Internet Caffè</i>	61	58	17	136
Accessibilità del locale	+	--	+++	
Intrattenimento di tendenza	++	-	+/-	
Core	--	++	+++	
Efficienza del servizio	+/-	+	+/-	
<i>Discobar/Discodinner</i>	56	52	28	136
Accessibilità del servizio	-	++	+	
Core	+	+/-	+/-	
Intrattenimento di tendenza	+/-	+	---	
<i>Enoteca/Wine bar</i>	68	27	13	108
Intrattenimento di tendenza	-	+++	+/-	
Accessibilità del locale	-	+	+/-	
Efficienza del servizio	++	+/-	---	
<i>Discoteca</i>	44	21	32	97
Core	-	++	-	
Intrattenimento di tendenza	-	++	++	
Accessibilità del servizio	+	+++	-	
Differenziazione del servizio	+/-	+/-	+/-	
Efficienza del servizio	+/-	+	+/-	
<i>Ristorante tipico/trattoria</i>	52	26	11	89
Intrattenimento di tendenza	-	+++	-	
Efficienza del servizio	+/-	+	+/-	
Accessibilità del servizio	-	++	++	
Core	+	+/-	---	
<i>Ristorante etnico/vegetariano</i>	33	19	32	84
Intrattenimento di tendenza	-	+++	-	
Accessibilità del locale	++	+/-	--	
Core	--	++	+	

* La tabella evidenzia le preferenze dei singoli cluster relativamente alle categorie di servizio individuate, legando l’intensità della preferenza/non preferenza a simboli di positività/negatività. La simbologia utilizzata deve pertanto essere letta nel seguente modo: +++ = fortemente apprezzato; ++ = apprezzato; + = debolmente apprezzato; +/- = indifferente; - = debolmente non apprezzato; -- = non apprezzato; --- = fortemente non apprezzato. Questa rappresentazione riflette i test Anova relativi alla differenza tra cluster per le componenti di servizio stimate tramite analisi fattoriale (appendice)

Al fine di catturare la maggior parte della domanda potenziale che si indirizza verso il *format* “Enoteca/wine bar”, l’offerta dovrebbe invece proporre un pacchetto di servizi in cui l’efficienza nell’erogazione dello stesso sia fondamentale, così da attrarre il primo *cluster* (68 utenti).

Inserendo anche una decisa componente di intrattenimento è poi possibile incontrare le esigenze anche del secondo *cluster* (27 soggetti).

Per quanto riguarda il *format* “Discoteca” è consigliabile puntare la propria proposta commerciale sull’accessibilità del locale in modo da catturare i primi due segmenti di domanda, considerando che accompagnando un pacchetto di servizi che include un livello qualitativo medio su tutte le componenti individuate con una componente di intrattenimento non troppo spinta si può aspirare di ottenere le preferenze della totalità di coloro che sono interessati all’incremento di questo *format*.

Nel Discobar/Discodinner, per concludere, il pacchetto di servizi da erogare dovrebbe focalizzarsi sulle componenti centrali di servizio in quanto in questo modo ci si assicurerebbe il *cluster* più numeroso (56 soggetti) senza peraltro andare ad incidere sulle preferenze degli altri due segmenti di domanda individuati (rispettivamente pari a 52 soggetti il secondo e 28 il terzo).

Se poi gli attributi essenziali venissero accompagnati da una particolare attenzione alla comodità e piacevolezza del locale, oltre che alla facilità di accesso allo stesso, sarebbe probabilmente possibile aggiudicarsi le preferenze della totalità della domanda che richiede l'incremento del *format* in oggetto. Infine, in questo caso è poi preferibile non accentuare troppo la componente di intrattenimento così da non disperdere il terzo *cluster*.

In sintesi, la procedura proposta ha permesso di identificare la struttura del sistema di erogazione di ciascun formato, identificando le componenti di servizio più rilevanti. La proposta di un'area delimitata spazialmente in cui concentrare varietà di formati, ciascuno dei quali specializzati su alcune determinanti competitive, può apparire una soluzione progettuale in grado di accogliere le esigenze emergenti dai modelli d'acquisto e consumo. La specializzazione dei formati, da un lato, e la loro aggregazione in un contesto spaziale delimitato, alla luce della struttura della domanda potenziale esistente, dall'altro, possono infatti riflettere in modo preciso le esigenze dei consumatori oggetto del presente studio.

6 - Conclusioni

L'analisi condotta ha permesso di evidenziare, se pur in un contesto specifico e fortemente condizionato da fattori socio-culturali non sempre trasferibili, modelli di acquisto e consumo dei servizi di ristorazione ed intrattenimento che privilegiano la specializzazione sulla componente *core* o d'innovazione e che vengono utilizzati per comporre poi in modo autonomo il paniere di formati più soddisfacenti. Si delinea quindi un trend di fruizione dei formati che penalizza i pubblici esercizi scarsamente specializzati e premia piuttosto scelte mirate di differenziazione dell'offerta. In un ambiente altamente competitivo tali modelli di acquisto e consumo impongono un orientamento strategico al servizio consapevole anche alle imprese di piccole e medie dimensioni, spesso contraddistinte da una scarsa cultura imprenditoriale e manageriale. Proprio questa premessa ha stimolato la progettazione di nuova offerta concorrenziale sulla base delle determinanti di servizio dei formati della ristorazione e dell'intrattenimento, che la domanda potenziale è chiaramente in grado di discriminare sulla base delle funzioni d'uso e dei segni di valore richiesti. E' emersa quindi una proposta di insediamento organizzata in un territorio circoscritto, con una forte connotazione specialistica.

Il tentativo di definire i formati della ristorazione e dell'intrattenimento sulla base delle aspettative in termini di componenti di servizio del sistema di erogazione ha evidenziato l'esistenza di un ampio spazio di discrezionalità nei processi strategici di differenziazione dell'offerta ma ha, al contempo, sottolineato l'importanza della progettazione strategica per evitare di offrire soluzioni di scarso successo. In questo il supporto delle istituzioni costituisce uno strumento essenziale: la forte tensione concorrenziale, i costi per la gestione interna di indagini di mercato e la scarsa familiarità con logiche d'azione manageriale delle piccole imprese del settore dei pubblici esercizi costituiscono insieme un freno importante a processi di innovazione organizzativa e strategica sempre più spesso indispensabili per la permanenza sul mercato. Va peraltro precisato che la scelta reale di concertare, in questo caso con il supporto delle istituzioni, l'organizzazione di un nuovo 'polo d'offerta' ha costituito un primo importante tentativo di superamento di un approccio strutturale alla concessione di licenze per l'apertura dei pubblici esercizi e di supporto alla creazione di una significativa cultura imprenditoriale e manageriale al servizio.

Appendice

Tab. A.1. Le determinanti di servizio nel comparto della ristorazione e dell'intrattenimento

Fattori di servizio	Factor loading			
	1	2	3	Com
Innovazione intrattenimento				,844
Originalità intrattenimento	,916			,844
Varietà intrattenimento	,910			,836
Immagine locale	,813			,664
Comunicazione	,669			,618
Accessibilità al locale				,692
Comfort locale		,831		,692
Agibilità locale		,811		,659
Core				,846
Ampiezza menu			,907	,846
Profondità menu			,881	,779
Qualità prodotti			,832	,706
Cura arredi e portate			,721	,624

KMO = 76,1; Test di Bartlett, sig = 0,00; Varianza totale spiegata = 72,69%

Tab. A.2. I fattori di servizio emergenti relativamente al *format* "Birreria/Pub a tema".

Fattori di servizio		Factor Loading				
		1	2	3	4	Com
Differenziazione del servizio						
	Mezzi di pagamento	,757				,651
	Comunicazione	,755				,700
	Vendita altro	,705				,535
	Cura arredi e portate	,610				,641
Core						
	Ampiezza menu		,900			,820
	Profondità menu		,882			,805
	Qualità prodotti		,544			,341
Intrattenimento di tendenza						
	Originalità intrattenimento			,862		,781
	Varietà intrattenimento			,808		,710
	Immagine locale			,639		,527
Accessibilità del locale						
	Convenienza di prezzo				,570	,347
	Rapidità del servizio				,559	,600
	Cortesia/Disponibilità personale				,718	,533
	Comfort locale				,701	,709
	Agibilità locale				,545	,473

Tab. A.3. I fattori di servizio emergenti relativamente al *format* "Internet Caffè".

Fattori di servizio		Factor Loading					
		1	2	3	4	5	Com
Accessibilità del locale							
	Cura arredi e portate	,775					,740
	Agibilità locale	,771					,610
	Mezzi di pagamento	,734					,597
	Comfort locale	,703					,738
	Comunicazione	,635					,632
Intrattenimento di tendenza							
	Varietà intrattenimento		,893				,829
	Originalità intrattenimento		,834				,751
	Immagine locale		,720				,606
Core							
	Ampiezza menu			,819			,776

	Qualità prodotti			,695		,638
	Profondità menu			,561		,680
Efficienza del servizio						
	Rapidità del servizio			,574		,552
	Cortesia/Disponibilità personale			,818		,715
	Vendita altro			,430		,601
	Convenienza di prezzo				,758	,662

Tab. A.4. I fattori di servizio emergenti relativamente al format “Discobar/Discodinner”.

Fattori di servizio		Factor Loading					
<i>Accessibilità del locale</i>		1	2	3	4	5	Com
	Agibilità locale	,797					,691
	Comfort locale	,747					,611
	Cura arredi e portate	,728					,725
	Mezzi di pagamento	,664					,514
	Comunicazione	,657					,676
	Cortesia/Disponibilità personale	,441					,517
Core							
	Ampiezza menu		,794				,738
	Qualità prodotti		,766				,650
	Rapidità del servizio		,677				,501
	Profondità menu		,566				,701
Intrattenimento di tendenza							
	Immagine locale			,787			,639
	Varietà intrattenimento			,773			,677
	Originalità intrattenimento			,743			,704
	Convenienza di prezzo				,860		,747
	Vendita altro					,840	,764

Tab. A.5. I fattori di servizio emergenti relativamente al format “Discoteca”.

Fattori di servizio		Factor Loading					
Core		1	2	3	4	5	Com
	Ampiezza menu	,900					,856
	Qualità prodotti	,860					,778
	Cura arredi e portate	,709					,739
	Mezzi di pagamento	,538					,632
	Convenienza di prezzo	,417					,586
Intrattenimento di tendenza							
	Varietà intrattenimento		,730				,635
	Originalità intrattenimento		,704				,703
Accessibilità del locale							
	Agibilità locale			,779			,706
	Comfort locale			,732			,719
	Comunicazione			,667			,679
Differenziazione del servizio							
	Immagine locale				,722		,699
	Vendita altro				,708		,675
Efficienza del servizio							
	Rapidità del servizio					,627	,742
	Cortesia/Disponibilità personale					,850	,830

Tab. A.6. I fattori di servizio emergenti relativamente al format “Enoteca/Wine Bar”.

Fattori di servizio		Factor Loading				
Intrattenimento di tendenza		1	2	3	4	Com
	Originalità intrattenimento	,918				,864

	Varietà intrattenimento	,895				,808
	Comunicazione	,756				,792
	Immagine locale	,752				,752
	Mezzi di pagamento	,556				,554
Accessibilità del locale						
	Qualità prodotti		,749			,645
	Cura arredi e portate		,732			,608
	Cortesìa/Disponibilità personale		,702			,542
	Ampiezza menu		,656			,446
	Comfort locale		,561			,506
Efficienza del servizio						
	Convenienza di prezzo			,735		,709
	Rapidità del servizio			,515		,675
	Agibilità locale				,803	,746
	Vendita altro					,659

Tab. A.7. I fattori di servizio emergenti relativamente al *format* "Ristorante tipico/trattoria".

Fattori di servizio		Factor Loading				
<i>Intrattenimento di tendenza</i>		1	2	3	4	Com
	Varietà intrattenimento	,897				,835
	Originalità intrattenimento	,880				,814
	Comunicazione	,840				,744
	Immagine locale	,743				,724
	Vendita altro	,691				,573
Efficienza del servizio						
	Rapidità del servizio		,827			,717
	Cortesìa/Disponibilità personale		,670			,746
	Cura arredi e portate		,589			,583
	Mezzi di pagamento		,561			,470
Accessibilità del locale						
	Comfort locale			,750		,657
	Convenienza di prezzo			,709		,582
	Agibilità locale			,693		,607
Core						
	Qualità prodotti			,375	,373	,425
	Ampiezza menu				,882	,859
	Profondità menu				,890	,826

Tab. A.8. I fattori di servizio emergenti relativamente al *format* "Ristorante Etnico/Vegetariano".

Fattori di servizio		Factor Loading				
<i>Intrattenimento di tendenza</i>		1	2	3	4	Com
	Varietà intrattenimento	,860				,781
	Comunicazione	,838				,785
	Originalità intrattenimento	,789				,752
	Vendita altro	,772				,678
	Immagine locale	,569			,561	,672
Accessibilità del locale						
	Cortesìa/Disponibilità personale		,844			,724
	Comfort locale		,798			,670
	Agibilità locale		,670			,598
	Rapidità del servizio		,618			,394
	Qualità prodotti		,566			,597
	Mezzi di pagamento		,565			,625
	Convenienza di prezzo		,375			,728

Core					
	Ampiezza menu			,879	,820
	Profondità menu			,876	,804
	Cura arredi e portate			,755	,729

Bibliografia

- BROWN S.W., FISK R.P., BITNER M.J., *The development and emergence of services marketing thought*, in “International Journal of Service Industry Management”, vol. 5, n. 1, 1994.
- CASTALDO S., *Retailing & innovazione. L’evoluzione del marketing nella distribuzione*, Egea, Milano, 2001.
- CLARK M.A., WOOD R.C., *Consumer loyalty in the restaurant industry*, in “British Food Journal”, Vol. 101, n. 4, 1999.
- EIGLIER P., LANGEARD E., *Il marketing strategico nei servizi*, McGraw-Hill, Milano, 1988.
- HIRSCHMAN E.C., HOLBROOK M.B., *Edonic consumption: emerging concepts, methods and propositions*, in “Journal of Marketing”, 46, 1982.
- HOLBROOK M.B., HIRSCHMAN E.C., *The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings and fun*, in “Journal of Consumer Research”, 9, 1982.
- HOMBURG C., HOYER W. D., FASSNACHT M., *Service orientation of a retailer’s business strategy: dimensions, antecedents, and performance outcomes*, in “Journal of Marketing”, 66, Ottobre, 2002.
- JOHNS N., HOWARD A., *Customer expectations versus perceptions of service performance in the foodservice industry*, in “International Journal of Service Industry Management”, Vol. 9, n. 3, 1998.
- KIVELA J.J., *Restaurant Marketing: Selection and Segmentation in Hong Kong*, in “International Journal of Contemporary Hospitality Management”, Vol. 9 N. 3, 1997.
- LOVELOCK C. H., *Services Marketing*, Prentice Hall, New Jersey, 1996.
- PARASURAMAN A., ZEITHAML V.A., BERRY L.L., *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*, in “Journal of marketing”, vol. 49, 1985.
- PELLEGRINI L., *Servizi commerciali e innovazione: una nota metodologica*, in “Commercio”, 10 (30), 1988.
- PORTER M.E., *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, The Free Press, New York, 1985.
- SCHMITT B., *Experiential Marketing*, The Free Press, New York, 1999.
- SOLOMON M.R., SURPRENANT C., CZEPIEL J.A., GUTMAN E.G., *A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions: The Service Encounter*, in “Journal of Marketing”, vol. 49, Winter, 1985.
- SORIANO D.R., *Customers’ expectations factors in restaurant. The situation in Spain*, in “International Journal of Quality and Reliability Management”, Vol. 19, n. 8/9, 2002.
- TAUBER E., *Why do people shop*, in “Journal of Marketing”, 44, Spring, 1972.
- UNGER L.S., KERNAN J., *On the meaning of leisure: an investigation of some determinants of the subjective experience*, in “Journal of Consumer Research”, 9, March, 1983.
- WESTBROOK R.A., OLIVER R.L., *The dimensionality of consumption emotion patterns and customer satisfaction*, in “Journal of Consumer Research”, 18, June, 1991.

¹ Elaborazioni centro studi Fipe su dati Cerved.

² Elaborazioni centro studi Fipe su dati Istat.

³ I format osservati, definiti con un’analisi preliminare qualitativa tramite *focus group*, sono i seguenti: Bar Caffè; Sala da intrattenimento; Ristorante tipico; Ristorante etnico; Pizzeria; Self-Service; fast Food; Birreria; Enoteca; Internet Caffè; Piano Bar; Discoteca; Discobar-Dinner

⁴ Ci si riferisce agli attributi elementari del servizio di ristorazione ed intrattenimento individuati in sede di definizione del questionario tramite *focus group*, ovvero: ampiezza menù/carta bar; profondità menù/carta bar; Qualità dei prodotti alimentari serviti; Cura arredi e portate; Convenienza di prezzo; Rapidità del servizio; Cortesia/disponibilità del personale; Comfort del locale; Immagine del locale; Varietà dell’intrattenimento; Originalità/novità dell’intrattenimento; Agibilità del locale; Mezzi di Pagamento; Comunicazione; Vendita tabacchi e lotterie.

⁵ Sul piano metodologico, la categorizzazione è stata effettuata tramite *cluster gerarchica*, impiegando, su variabili standardizzate (Z-score), la definizione di *distanza euclidea quadratica* ed il *metodo di Ward* (Ward, 1963). Le variabili

utilizzate sono state il numero medio di formati frequentati in un mese (V_{var}), il numero di volte in cui il formato preferito nella settimana viene utilizzato (V_{mass}) ed il numero di volte in cui il formato preferito nel *week-end* viene utilizzato (V_{masw})

⁶ La rappresentazione grafica che segue distingue i formati sulla base delle componenti *core* e innovazione della proposta di ristorazione e intrattenimento. Tale distinzione rileva le differenze significative tra le medie dei fattori emergenti dall'analisi fattoriale per i singoli formati.

⁷ Il KMO abitualmente utilizzato con l'indice di sfericità di Bartlett per stimare la bontà dell'analisi fattoriale, cui saranno sottoposti gli attributi di servizio per ciascuno dei formati commerciali presi in considerazione nell'analisi.

⁸ Differentemente dalla precedente analisi fattoriale orientata invece a valutazioni di ordine generale sull'insieme dei formati per la ristorazione e l'intrattenimento.