

Gianpiero Lugli, Professore Ordinario  
 Università di Parma,  
 gianpiero.lugli@unipr.it

## FOOD & BEVERAGE INTERTYPE COMPETITION

### 1. Introduzione

Negli ultimi anni sono intervenute sostanziali modifiche nei confini settoriali della concorrenza. Lo sviluppo delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione hanno per esempio determinato la convergenza dei settori dell'informatica, del broadcasting e dell'entertainment. La rimozione delle barriere all'entrata e delle altre protezioni di cui hanno goduto i settori bancario e assicurativo hanno determinato a loro volta la convergenza dei due business, la formazione di un mercato finanziario integrato e l'ingresso di un nuovo attore: il Bancoposta. Quando intervengono rilevanti discontinuità nella tecnologia e nell'ambiente economico, il settore non è più dunque un contesto adeguato per l'analisi competitiva e la formulazione delle strategie di marketing. Nei due casi citati, non è però il settore in quanto categoria economica ad essere messo in discussione, ma i suoi confini. Di fatto, i cambiamenti nella tecnologia e nell'ambiente economico richiedono dunque una ridefinizione dei confini settoriali, ma il settore resta pur sempre un contesto imprescindibile per l'analisi competitiva e la formulazione delle strategie di marketing.

La variabilità nel tempo dei confini settoriali costringe dunque l'impresa a guardare continuamente al di là del core business rinunciando alla tradizionale miopia di marketing. La convergenza delle attività e la conseguente formazione di nuovi contesti competitivi sono però solo uno dei due elementi che mettono in discussione il settore come categoria analitica. L'altro elemento è rappresentato dall'emergere di una *intertype competition*, vale a dire di una concorrenza tra imprese che appartengono a diversi settori sia sul fronte industriale che su quello commerciale.

La rivoluzione commerciale ha infatti ampliato i confini del marketing industriale dal momento che la promozione di prezzo delle insegne ha accresciuto la mobilità di prodotto del consumatore. Le diverse categorie sono popolate da imprese industriali che non si considerano rivali diretti, ma che il consumatore ritiene sostituibili rispetto ad una data occasione di consumo/funzione d'uso quando entrano in promozione. Quando il rapporto di sostituibilità tra categorie è elevato e sostenuto dalla promozione, l'ambito di riferimento del marketing industriale finisce per ampliarsi e le imprese iniziano ad adottare politiche *cross category*. Le azioni aggressive di un'azienda industriale incidono infatti sulle vendite e sui profitti dei rivali diretti (stessa categoria) in maniera consistente e sui rivali indiretti (diversa categoria) in maniera meno consistente, ma non trascurabile. Anche nel nostro paese dunque le aziende industriali cominciano ad orientare la loro attività di marketing e di vendita in un'ottica *cross category*.

Un analogo fenomeno si osserva sul mercato intermedio della distribuzione. Quando il produttore orienta la sua attività di marketing nei confronti del cliente rivenditore per influire sul suo comportamento a sostegno della marca, la visione del mercato trascende i confini settoriali. La competizione industriale per acquisire i servizi commerciali a sostegno della marca è di fatto trasversale (*cross category*); si pensi per esempio alla rivalità industriale per inserire le marche in testa di gondola, nell'avancassa e fuori gondola.

Infine, il settore perde la sua efficacia come contesto cui riferire l'attività di marketing quando la competizione riguarda il livello di servizio che si accompagna al consumo. Il consumatore può oggi scegliere tra l'acquisto di materie prime e prodotti con incorporato un consistente livello di servizio che, di fatto, riducono il tempo e il coinvolgimento del consumatore nella preparazione e

nel consumo degli alimenti . Le aziende che producono piatti pronti diventano quindi rivali delle aziende che producono i diversi componenti<sup>1</sup>. Analogamente, il consumatore può scegliere tra il ristorante e il consumo domestico innescando così una nuova forma di rivalità. In questo lavoro intendiamo approfondire la natura, la consistenza e le modalità in cui si esprime la rivalità tra le imprese commerciali e le imprese di somministrazione ( HO.RE.CA ), unitamente all’impatto che questa nuova forma di rivalità può avere sui rapporti di canale. Lo sviluppo dei consumi extradomestici sta creando le condizioni per l’affermazione di un nuovo tipo di concorrenza, che supera i confini settoriali e fa emergere nuovi attori. In particolare, le nuove che possono essere oggetto di indagine sono le seguenti .

- La disintermediazione del servizio di ingrosso, che può essere ricondotta alla integrazione verticale discendente dell’industria di marca; in questo caso, si configura una competizione tra industria di marca e imprese commerciali all’ingrosso nel servire la clientela HO.RE.CA.
- La competizione tra i formati distributivi al dettaglio ed i formati distributivi all’ingrosso nel servire i clienti HO.RE.CA .
- La convergenza dei formati distributivi e di somministrazione che discende dall’innovazione di prodotto e dalla innovazione organizzativa.
- La competizione per il cliente finale realizzata manovrando le leve del retail mix ( accettazione dei buoni pasto come moneta contante per la spesa., piatti pronti da consumare a casa o nel punto vendita , home shopping ).

## **2. Struttura e dinamica del mercato extradomestico**

I consumi extradomestici sono cresciuti secondo la Nielsen fino a rappresentare nel 2002 il 30,5%<sup>2</sup> del totale dei consumi alimentari, vale a dire 53 miliardi di euro su 162 miliardi di euro<sup>3</sup>.<sup>4</sup> Nella figura 1 si può leggere la quota dei canali di vendita / somministrazione fatto pari a 100 il totale dei consumi. La distribuzione territoriale dei consumi extradomestici è naturalmente influenzata dal reddito procapite e dall’evoluzione dello stile di vita della popolazione ; l’incidenza dei consumi extradomestici aumenta dunque man mano che ci si sposta dal sud al nord del Paese. In mancanza della quota regionale dei consumi extradomestici, si può utilizzare come proxy della varianza territoriale il numero di residenti per bar, che va da 987 della Sicilia a 286 della Val d’Aosta.<sup>5</sup> Secondo l’ISTAT, ogni giorno 20 milioni di italiani fanno un pasto fuori casa.<sup>6</sup> In termini di quota sui consumi totali, i consumi fuori casa di cibo e bevande sono destinati a crescere come incidenza in Europa passando dal 34,72% del 2000 al 38,23% nel 2005

<sup>1</sup> La categoria dei piatti pronti e dei preparati per primi ha registrato un consistente sviluppo negli ultimi anni ; ciò che emerge anche dall’aumento del numero dei fornitori e degli investimenti pubblicitari. Nel periodo 1998-2002, gli investimenti pubblicitari sono quasi raddoppiati passando da 19 a 36 milioni di euro. ( Cfr. Mark Up, La comunicazione in Italia, 2003, p. 84 )

<sup>2</sup> L’incidenza dei consumi extradomestici sul totale dei consumi alimentari era pari al 24,9% nel 1988

<sup>3</sup> Utilizzando come fonte i dati ISTAT di Contabilità Nazionale, l’incidenza dei consumi extradomestici avrebbe raggiunto il 32% nel 2001. ( Cfr. Ristorando, aprile 2003, p.50 )

<sup>4</sup> J. Catrillo-J.Martinez-D.Messner, *A wholesale shift in european groceries*, *McKinsey Quaterly*, 2003, n° 1

<sup>5</sup> Il numero di residenti per bar è in media 634 . A livello regionale , si registra la seguente dispersione : Sicilia 987, Calabria 942, Puglia 931, Basilicata 858, Campania 824, Molise 785, Sardegna 759, Umbria 670, Lazio 669, Abruzzo 660, Marche 613, Toscana 601, Lombardia 559, Piemonte 557, Veneto 523, Emilia Romagna 495, Liguria 454, Friuli Venezia Giulia 442, Trentino Alto Adige 430, Valle d’Aosta 286.

Cfr. Ristorando, aprile 2003, p.50

<sup>6</sup> J. Catrillo-J.Martinez-D.Messner, *A wholesale shift in european groceries*, *McKinsey Quaterly*, 2003, n° 1

La “modernizzazione” nel settore HO.RE.CA , analogamente a quanto è avvenuto e sta avvenendo nel settore del commercio al dettaglio, si esprime fra l’altro in una progressiva concentrazione . Confrontando la quota di mercato delle catene HO.RE.CA nei diversi paesi , indipendentemente dalla forma di controllo ( proprietà o franchising ), è possibile posizionare l’Italia in un ideale percorso evolutivo in termini di anni di ritardo rispetto agli USA, che da questo punto di vista sono il paese più avanzato. Ipotizzando cioè che il modello di sviluppo del settore sia lo stesso in tutti i paesi, l’Italia si trova nella posizione più arretrata rispetto agli USA con 20 anni di ritardo ( fig. 2 ). La quota delle catene HO.RE.CA rappresenta infatti appena il 2% del mercato contro una quota che supera il 50% negli USA ; singolare è anche il fatto che l’Italia si trova nella posizione più arretrata rispetto agli altri grandi paesi europei.

Gli operatori HO.RE.CA possono approvvigionarsi presso diverse fonti , vale a dire :

- l’ingrosso tradizionale ;
- l’ingrosso a libero servizio ( cash & carry );
- il catering ;
- il dettaglio tradizionale ;
- il dettaglio a libero servizio ( ipermercati e supermercati )
- i produttori industriali ;
- il food service in rete ( centralia.com)

Il peso dei diversi canali di approvvigionamento può essere letto nelle fig. 3-4. Fino ad ora, gli operatori HO.RE.CA non si sono approvvigionati contemporaneamente presso diverse fonti , privilegiando di volta in volta la fonte che offriva i maggiori vantaggi . Fatto pari a 100 l’ammontare degli acquisti , la quota realizzata stabilmente presso una specifica fonte varia a seconda del tipo di operatore e di categoria di prodotto , ma si mantiene sempre su livelli molto alti <sup>7</sup>. La ridotta mobilità tra canali di acquisto è causa ed effetto della modesta competizione nei settori che riforniscono questo comparto.

La difficoltà di orientare le politiche di marketing e vendita delle imprese industriali e commerciali verso questo segmento di domanda , unitamente alla modestissima concentrazione e organizzazione associativa del comparto , hanno finora mantenuto la concorrenza su livelli molto bassi sia nell’industria che nella distribuzione. La crescita dei consumi extradomestici sta però ora creando minacce e opportunità di tale consistenza che ci aspettiamo una inversione del mercato , con un rapido e intenso sviluppo della competizione per acquisire e fidelizzare questo segmento di clientela . Inoltre, la sostituibilità delle diverse fonti di approvvigionamento determinerà la nascita di una concorrenza intertype che aumenterà la mobilità della domanda.

### ***3. La competizione per la quota e per l’ampliamento del mercato***

Invece di combattere per ottenere una fetta più grande di una definita torta, le imprese possono opportunamente orientare collettivamente o individualmente le loro azioni di marketing per espandere la torta stessa. Guardare oltre i confini del mercato corrente può diventare una necessità quando intervengono variazioni ambientali fuori dal controllo dell’impresa che , di fatto, si traducono in una riduzione della dimensione della torta. È quanto sta accadendo nel settore della distribuzione grocery; la continua espansione dei consumi extradomestici sta riducendo la dimensione del mercato e le imprese commerciali non crescono più a parità di rete . Analogamente, la riduzione dei consumi domestici rappresenta una grave minaccia per l’industria che ha costruito la marca in funzione del consumatore finale . Per proseguire nello sviluppo, le imprese commerciali

<sup>7</sup> La validità di questa ipotesi e la consistenza del fenomeno sono attualmente oggetto di ricerca.

e industriali devono ora affiancare al marketing *share oriented* un marketing *market oriented* ; ciò che significa :

- adottare comportamenti difensivi con azioni volte ad aumentare la sostituibilità tra formati di vendita e formati di somministrazione, per “trattenere” il consumatore che sarebbe altrimenti orientato ad uscire dal mercato ;
- adottare comportamenti aggressivi con azioni volte ad espandere il mercato, per soddisfare nuovi segmenti di domanda sia dal punto di vista del prodotto che dal punto di vista del servizio.

Questa esigenza di un ampliamento dei confini del marketing nel largo consumo si avverte sia nella distribuzione che nell’industria di marca . Esistono già alcune esperienze pilota che vanno in questo senso sia nell’industria che nella distribuzione . Di seguito, tratteremo distintamente l’ampliamento dei confini di marketing della distribuzione e dell’industria di marca a seguito dello sviluppo dei consumi extradomestici.

### **Ampliamento dei confini di marketing della distribuzione al dettaglio**

Per la distribuzione, l’espansione dei consumi extradomestici non significa solo una contrazione / minore crescita delle vendite, ma anche una minore efficacia delle leve di retail marketing; si pensi in proposito alle distorsioni che intervengono nella promozione delle vendite quando le opportunità di convenienza vengono colte da clienti HO.RE.CA invece che dal consumatore.

I distributori azionano attualmente le loro leve di marketing secondo una limitata prospettiva strategica . Si riscontrano infatti pochissime azioni volte da un lato ad aumentare la sostituibilità dei formati di somministrazione e vendita e, dall’altro, ad espandere il mercato scegliendo come target nuovi segmenti di domanda .

Un primo segnale di cambiamento si può riscontrare nell’iniziativa di un’insegna italiana che sta progettando il lancio di una carta business per ampliare il mercato a livello di impresa prima e a livello di gruppo commerciale poi , se il test avrà successo. Il lancio di una carta business trasversale, vale a dire frutto della collaborazione di alcune insegne che operano al dettaglio in uno stesso gruppo commerciale , si traduce infatti nell’ampliamento del mercato sottraendo clienti all’ingrosso. La collaborazione tra più insegne serve a creare una massa critica per poter poi negoziare con l’industria condizioni specifiche per questo segmento di clientela. Gli operatori HORECA possono essere attratti con la capillarità dei formati di vendita al dettaglio e condizioni specifiche per acquisti di grandi quantità ; la fidelizzazione di questo segmento di clientela è da un lato assicurata dall’assenza di una forma di approvvigionamento più conveniente in termini di servizio e di prezzo di acquisto e, dall’altro, da sconti di fine anno legati a volumi e crescita , che permettono di valorizzare la diversa importanza dei singoli clienti. In questo caso , più insegne collaborano per espandere il mercato nell’interesse collettivo, ma rimanendo indipendenti e rivali ( *co-opetition* ). La carta business trasversale può essere uno strumento di rilancio e valorizzazione del ruolo delle centrali di acquisto. Inoltre, vista la progressiva centralizzazione delle scorte a livello di magazzino e piattaforma anche negli ipermercati, e la conseguente liberazione di spazio nella riserva di punto vendita, è possibile introdurre prodotti specifici per la clientela HORECA già disponibili nel mercato , combinando così in maniera innovativa la vendita al dettaglio con la vendita all’ingrosso in modalità Cash & Carry all’interno di un unico punto vendita. La carta business potrebbe rappresentare la base per sostenere lo sviluppo delle vendite a fronte della stagnazione dei consumi domestici.

La rivalità in un mercato che cresce ha effetti meno negativi sui profitti rispetto alla rivalità in un mercato che si contrae. Le imprese della GDO dovrebbero trovare nuove forme di collaborazione per espandere il mercato ; hanno iniziato a farlo nel mercato degli acquisti con l’e-

*sourcing* e l'*e-procurement* ( *GNX, WWRX* ) , dovrebbero ora imparare a farlo anche nel mercato di vendita. Collaborazione e competizione sono sempre più due facce di una stessa medaglia ; per stare bene sul mercato, non si può giocare a testa e croce .

Per raggiungere i clienti HO.RE.CA di grande dimensione ( catene ) e, più in generale, per penetrare il mercato della ristorazione collettiva e commerciale, le insegne dovrebbero uscire dai formati di vendita al dettaglio e diversificare nell'ingrosso. Esistono già alcune esperienze di catene che hanno diversificato nell'ingrosso aprendo divisioni di *food service*<sup>8</sup>. Le aspettative di questo ampliamento del mercato sono alte in quanto :

- la minor intensità della competizione nell'ingrosso si traduce in margini di profitto che vanno dal 2 al 6% a seconda della categoria merceologica, contro margini di profitto che raramente superano l'1% nel dettaglio<sup>9</sup>;
- i consumi HO.RE.CA crescono di 4-5 punti percentuali l'anno mentre i consumi domestici si mantengono stazionari e in alcuni casi in declino;
- il consolidamento dell'attività di ingrosso e dettaglio aumenta il potere contrattuale negli acquisti e riduce di conseguenza il costo del venduto.

Di fatto però la presenza delle insegne commerciali nell'ingrosso con consegna al punto di erogazione del servizio è ancora molto modesta<sup>10</sup>. L'ingrosso che serve il mercato HO.RE.CA presenta infatti una forte specializzazione merceologica e una struttura molto frammentata nonostante la crescita della domanda e la profittabilità media realizzabile in questa attività . Ciò nonostante , McKinsey ritiene probabile l'entrata delle grandi insegne al dettaglio nell'ingrosso che serve il mercato HO.RE.CA , vista la riduzione in atto della frammentazione della domanda : “.....demand from food service customers is becoming less fragmented and more standardized , creating opportunities that fit big retailers' existing capabilities. Large food service operators – such as international catering companies, restaurant chains and hotel chains, are expanding and attracting a growing share of the market from smaller independents. By 2010, we believe, large-scale operators will account for about 40% of food service sales in Europe, compared with about 30% today. Such operators like to buy centrally; they place large, homogeneous, regular orders; and they prefer suppliers that offer competitive prices and national coverage. All are requirements that big retailers can easily fulfill.”<sup>11</sup> Al contrario, noi pensiamo invece che le catene HO.RE.CA siano clienti ideali per l'industria e che la distribuzione non possa competere con l'industria in termini di efficienza logistica e condizioni di vendita nel servire i grandi clienti HORE.CA. Le insegne al dettaglio possono servire profittevolmente i piccoli clienti HO.RE.CA ampliando il mercato potenziale dei loro punti vendita, mentre molto più difficile è il sentiero strategico della diversificazione nell'ingrosso<sup>12</sup>. La diversificazione nell'ingrosso HO.RE.CA da parte delle insegne al dettaglio richiederebbe competenze logistiche che attualmente queste imprese non hanno. Partendo dall'assunto che la domanda della clientela HO.RE.CA è sostanzialmente diversa da quella espressa dai clienti per il consumo domestico, e considerato inoltre che la logistica distributiva che serve i punti vendita al dettaglio non può essere utilizzata per il mercato

<sup>8</sup> Ahold ha acquistato un grossista specializzato nel servire la ristorazione collettiva e commerciale negli USA; la crisi finanziaria di questa impresa è in gran parte attribuibile proprio alla performance di questa divisione. ( Cfr. The Economist, march 1st 2003, p57 ) . Lo stesso dicasi per Casino, che ha deciso di vendere la divisione Smart & Final, che gestisce 14 magazzini e il servizio di catering a clienti HO.RE.CA in Florida ( CIES, News of the day, 6 juin 2003 )

<sup>9</sup> J. Castrillo, op.cit., p.2

<sup>10</sup> Il gruppo Ahold rappresenta un'eccezione ; gestisce una divisione food service negli USA e in Olanda sotto l'insegna DeliXL. Il servizio è molto alto perché si offre la raccolta centralizzata degli ordini e la consegna con un lead time di 12 ore per un assortimento che arriva a 60.000 referenze. Lo stesso dicasi per il gruppo Casino che ha da tempo diversificato nell'ingrosso, anche se non sempre con successo.

<sup>11</sup> Cfr J. Castrillo...,op.cit, p3-4

<sup>12</sup> Le recenti difficoltà economiche della divisione Food Service di Albert Hjin, unitamente alla scarsa diffusione della diversificazione nell'ingrosso, confermano la difficoltà e la rischiosità di questa strategia.

dell'ingrosso sia nella raccolta che nell'evasione degli ordini, si può concludere che le insegne che diversificheranno nell'ingrosso dovranno sviluppare nuove competenze e capacità.

### **Ampliamento dei confini di marketing dell'industria di marca**

La progressiva concentrazione del mercato HO.RE.CA da un lato e lo sviluppo delle tecnologie che permettono di velocizzare la preparazione dei cibi mantenendo adeguati standard di qualità ( surgelazione, precottura, forni a microonde ), dall'altro, sono senz'altro sviluppi destinati a stimolare l'integrazione e la diversificazione dell'industria nell'ingrosso . L'interesse dell'industria per l'HO.RE.CA non può essere però ricondotto solo alla progressiva concentrazione di questo segmento di domanda e agli sviluppi tecnologici.

La MARR del gruppo Cremonini è infatti presente nell'ingrosso HORECA ormai da parecchi anni anche in un contesto di estrema polverizzazione<sup>13</sup>. La Nestlè ha una divisione food service che commercializza con la marca *Minor's*<sup>14</sup> centinaia di prodotti specificamente concepiti per il mercato HO.RE.CA. Barilla produce una referenza di pasta “oro” specialmente concepita per le esigenze di cottura dei ristoranti ed ha diversificato nell'ingrosso attraverso un'azienda dedicata al food service , che commercializza anche prodotti di terzi<sup>15</sup>. Il gruppo Heineken ha ritenuto opportuno sviluppare una relazione diretta coi clienti HO.RE.CA acquisendo fin dall'inizio degli anni novanta i grossisti di bevande che presidiavano i mercati locali; nel 2002, la società di distribuzione controllata da Heineken ( PARTESA ) ha realizzato un fatturato di 400 milioni di euro di cui solo il 38% è rappresentato dalla birra Heineken ed il resto è realizzato con bevande di terzi<sup>16</sup>. Oltre ad Heineken, anche altri produttori di birra hanno assunto il controllo della distribuzione nel mercato HO.RE.CA; si tratta in particolare di Carlsberg con T&C e di Peroni con Sodipar. La numerica dei grossisti indipendenti di bevande destinate al mercato HO.RE.CA è fortemente diminuita negli ultimi anni oltre che per l'acquisizione da parte dell'industria , anche per la mortalità dei marginali e, soprattutto, la formazione di gruppi associativi e centrali di acquisto. L'integrazione / diversificazione nell'ingrosso da parte delle aziende produttrici di birra si spiega dunque da un lato nell'ambito delle strategie di marketing volte a sostenere la marca e , dall'altro, come preemptive strategy di contenimento del potere contrattuale dei clienti negli acquisti<sup>17</sup>.

<sup>13</sup> Secondo McKinsey, la MARR realizza un margine operativo ( EBIT ) del 4% consegnando con un lead time di 12-24 ore a seconda della categoria, 10.000 articoli a 30.000 clienti dispersi in tutta la penisola ( che. J. Castrillo, op. cit., p.4

<sup>14</sup> La marca *Minor's* riproduce il nome del suo fondatore, Lewis J. Minor che dopo la laurea in chimica organica nell'Università statale del Michigan, iniziò a lavorare nello sviluppo di nuovi prodotti a Detroit presso la McKay Davis ottenendo negli anni quaranta una citazione governativa per per lo sviluppo della famosa “razione K” destinata all'esercito. Il dott Minor è inoltre passato alla storia per aver inventato nuove applicazioni per il glutammato monosodico, l'idrolisi di proteine vegetali e l'amido commestibile derivato dai cereali quando era alle dipendenze della Huron Milling CO. Nel 1949, il dott. Minor fondò a Cleveland la sua compagnia e da allora i suoi prodotti sono diventati un *must* per la ristorazione commerciale e collettiva.

<sup>15</sup> Negli USA, Barilla propone ai ristoranti un vasto assortimento di prodotti non fabbricati nei suoi impianti; si tratta in particolare di olii d'oliva, formaggi, salumi e salse. In Europa, Barilla ha realizzato un accordo di coproduzione e distribuzione di alimenti naturali a marchio Terra di Hain Celestial.( cfr MARK UP, novembre 2002, p. 22 ) In Germania, Barilla ha realizzato un accordo pluriennale con Thank & Rast che è leader nella ristorazione autostradale; l'accordo prevede la realizzazione di 110 corner dove verrà servita la pasta condita all'italiana. ( cfr MARK UP, maggio 2003, P28)

<sup>16</sup> Il gruppo PARTESA consta di 37 società operative, 80 depositi periferici, 4 piattaforme per prodotti di bassa rotazione; la quota di PARTESA nell'ingrosso di bevande arriva, secondo ITALGROB, al 9%.

<sup>17</sup> L'associazionismo dei grossisti di bevande si esprime in tre consorzi : San Geminiano con 170 associati, Intesa con 133 associati e BSE con 30 associati. Per contro, i grossisti controllati dall'industria sono : Partesa con 37 società controllate e 81 depositi, T&C con 50 unità locali e Sodipar con 50 unità locali. Complessivamente dunque, l'ingrosso controllato dall'industria dispone di 117 centri di servizio logistico e quello associato dispone di 333 centri di servizio logistico. In complesso, i grossisti di bevande sono 2.200 e si contendono un mercato che a valore di acquisto si aggira nel 2002 intorno a 5 miliardi di euro; il primo 35% per fatturato rappresenta l'80% del mercato.

#### 4. Lo sviluppo della marca nel mercato HO.RE.CA

La comunicazione della marca è iniziata nei luoghi e nei momenti del tempo libero ed è poi continuata nei luoghi e nei momenti dell'acquisto per cogliere le opportunità offerte dai punti vendita a libero servizio. Ora, tenuto conto della continua crescita dei consumi extradomestici, le imprese industriali si trovano di fronte ad una nuova sfida / opportunità : lo sviluppo della marca nei luoghi e nei momenti del consumo extradomestico. Si tratta di una sfida di grande portata e complessità perché occorre prendere atto che il mercato HO.RE.CA. non può essere gestito direttamente sia sul piano logistico che sul piano commerciale . Infatti, solo una quota marginale ( 10-15% ) del mercato è gestita direttamente . La polverizzazione del settore, unitamente alla modesta estensione dei portafogli industriali, rendono la consegna diretta improponibile sul piano dei costi . L'outsourcing della sola logistica non può essere d'altra parte facilmente accompagnato dall' integrazione della relazione commerciale con la gestione diretta delle condizioni di vendita ; l'utilizzo di promoters si è dimostrato infatti per molte aziende impercorribile perché i costi della singola visita sono troppo alti rispetto ai volumi realizzati dal cliente<sup>18</sup>. Dunque, lo sviluppo della marca nell'HO.RE.CA deve essere realizzato attraverso il grossista ; ciò che rappresenta di per se stesso una difficoltà tenuto conto delle logiche di business dell'ingrosso e del rischio che si corre applicando le tradizionali politiche di trade marketing all'ingrosso<sup>19</sup>. Occorre poi tener conto che nell'HO.RE.CA non tutti i prodotti si vendono confezionati ; ciò che rende ancora più difficile lo sviluppo della marca. Infine, occorre tener conto che l'ingrosso HO.RE.CA è specializzato per tipologia di prodotto , e non per tipologia di cliente ; solo negli ultimi tempi, si è assistito ad un ampliamento dell'assortimento per realizzare economie di scala nella logistica e soddisfare l'intero fabbisogno del cliente<sup>20</sup>. Tutto ciò premesso, l'analisi dello sviluppo della marca nell'HO.RE.CA dev'essere affrontata distintamente per i tre comparti che corrispondono alle tradizionali aree di specializzazione dell'ingrosso; vale a dire :

- le bevande , sia confezionate che sfuse ( alla spina )<sup>21</sup>;
- i prodotti confezionati acquistati d'impulso ( snack, merende, confectionery ) ;
- i prodotti alimentari e freschi venduti in genere senza confezione, vale a dire come ingrediente<sup>22</sup>.

#### Lo sviluppo della marca nelle bevande

L'assortimento di categoria poco ampio ( spesso esclusivo ) , unitamente al comportamento del distributore nei formati di somministrazione , rendono il canale HO.RE.CA particolarmente profittevole per la marca leader in alcune categorie. Quando il prodotto non è utilizzato come ingrediente e la marca è riconoscibile, sia perché si tratta di prodotti venduti confezionati che per

<sup>18</sup> Si pensi per esempio a Coca Cola che recentemente ha acquistato il controllo di gran parte degli imbottiglieri, che hanno smesso di consegnare ai punti di somministrazione ; la logistica è stata infatti appaltata a grossisti come PARTESA. Per mantenere la relazione coi clienti, Coca Cola ha poi attivato 400 promoter ottenendo però risultati che non sembrano coerenti con le aspettative , visto che la forza vendita è stata poi successivamente ridimensionata.

<sup>19</sup> Su questo punto si veda il prossimo capitolo.

<sup>20</sup> Si pensi che PARTESA sta ora aggiungendo alle bevande prodotti di impulso come quelli Ferrero e alimentari come il caffè Lavazza.

<sup>21</sup> All'estero, i grossisti di bevande distribuiscono anche il Caffè ; in Italia invece, questo prodotto è di norma distribuito dai grossisti degli altri due comparti.

<sup>22</sup> In alcuni limitati casi si è trovato il modo di vendere questi prodotti con la confezione e, quindi, con la marca visibile al consumatore; si pensi per esempio alle bustine monodose della maionese Kraft e del Mato Mato.

effetto della comunicazione in shop dei prodotti venduti sfusi<sup>23</sup>, i risultati di vendita e di marginalità sono molto migliori rispetto a quelli conseguiti nel canale alimentare. Nella categoria delle bevande, la quota di vendita del leader di segmento è infatti molto più alta nell’HO.RE.CA. rispetto al canale alimentare. Lo stesso si può dire per la marginalità delle vendite realizzate nei due canali, come si può evincere confrontando la quota a volume con la quota a valore. Questi risultati si devono al comportamento dei distributori nei formati di somministrazione che, a differenza dei distributori nei formati di vendita, non assumono politiche di marketing orientate allo sviluppo di alternative di acquisto per il consumatore e al contenimento della quota della marca leader. Vista la polverizzazione che caratterizza i formati di somministrazione, il grossista svolge ancora un ruolo determinante in molte categorie<sup>24</sup>. E’ ovvio quindi che la penetrazione e la quota di vendita nei formati di somministrazione dipendono dal comportamento del grossista, che l’impresa industriale cerca di orientare attraverso le sue politiche di trade marketing. Esistono in proposito due modelli di business: il modello Heineken e il modello Coca Cola.

*IL MODELLO HEINEKEN.* Per sviluppare la marca nell’HO.RE.CA, Heineken ha realizzato una integrazione – diversificazione nella distribuzione all’ingrosso acquistando il controllo dei distributori locali attraverso una società capogruppo denominata: PARTESA. L’ingrosso controllato da Heineken tratta tutte le bevande e, nel caso della birra, anche le marche rivali. L’ampliamento dell’assortimento a tutte le categorie di bevande ed alle marche rivali, così come l’inserimento recente di prodotti alimentari e d’impulso coerenti col fabbisogno di acquisto dei clienti HO.RE.CA, è funzionale alla realizzazione di economie di scala e di scopo nella logistica. Naturalmente, PARTESA focalizza le attività di merchandising e di vendita nei punti di somministrazione solo sui brand Heineken; la missione strategica è cioè quella della semplice raccolta degli ordini per i prodotti di terzi, in contrapposizione alla vendita e al trade marketing dei prodotti Heineken. L’integrazione – diversificazione nell’ingrosso ha permesso ad Heineken di sostenere le sue marche nel mercato HO.RE.CA. Lo stesso hanno fatto altri produttori di birra; Peroni è entrata nel capitale, ma con una quota di minoranza, di alcuni grossisti che poi si sono riuniti sotto l’insegna Sodipar.; lo stesso ha fatto Carlsberg con T&C.

L’integrazione della funzione di ingrosso da parte dei produttori di birra è iniziata in Italia nella prima parte degli anni novanta, ma è a partire dalla seconda metà degli anni novanta che l’acquisizione di quote crescenti della distribuzione all’ingrosso è diventata una leva competitiva e un fattore di successo; solo nel periodo 2000-2002 sono state effettuate 260 acquisizioni di pacchetti azionari di controllo. Se si considera che nel nord Europa il controllo dell’ingrosso di bevande da parte dell’industria della birra arriva al 40% del canale e al 50% dell’HORECA, lo spazio di crescita dell’integrazione verticale discendente nel nostro paese è ancora consistente (tab. 1)

*IL MODELLO COCA COLA.* Il modello Coca Cola consiste nel mantenere una totale indipendenza rispetto all’ingrosso, ma nel cercare di condizionare le politiche di questi operatori manovrando le leve di trade marketing. La situazione ideale per il fornitore è rappresentata da grossisti che trattano in esclusiva la marca e diventano perciò stesso una sorta di concessionari che svolgono un ruolo passivo di semplice attuazione delle politiche di vendita industriali. L’esclusiva del grossista, unitamente alla propensione degli operatori HO.RE.CA a trattare una sola marca per segmento di consumo, si traducono in uno stretto controllo industriale della distribuzione. In questo caso, la distribuzione non è più un mercato intermedio da conquistare, ma una leva del marketing mix; l’industria non vende cioè alla distribuzione, ma attraverso la distribuzione. Naturalmente, questo risultato ottimale non è facile da raggiungere sia per le imprese che detengono una posizione di

<sup>23</sup> Nel 1998, secondo l’Antitrust, le bevande analcoliche gasate vendute alla spina rappresentavano il 5% dei volumi di categoria e il 20% del canale HORECA.

<sup>24</sup> Secondo DataBank, il 92% dei volumi di bevande analcoliche è stato canalizzato nel 1997 attraverso l’ingrosso

dominanza che, a maggior ragione, per le imprese che hanno un minor controllo del mercato. Le politiche di trade marketing volte a ottenere l'esclusiva di segmento dal grossista possono infatti condurre alla condanna dell'Antitrust per abuso di posizione di dominanza. Ciò che si è verificato nel 1999 con la sentenza Antitrust nel caso Coca Cola – Pepsico.<sup>25</sup> L'interbrandcompetiton a livello di ingrosso è stata gestita da Coca Cola manovrando diverse leve. La compagnia ha innanzitutto cercato di aumentare il numero di impianti alla spina offrendo incentivi ai grossisti che di norma conservano la proprietà dell'erogatore. Gli impianti alla spina “.....consentono l'attivazione del marchio dato che quest'ultimo appare non solo sugli erogatori , ma anche su altre parti dell'apparecchiatura ben visibili. L'installazione di impianti alla spina crea inoltre un forte rapporto di fidelizzazione tra il grossista e il punto vendita cliente, in particolar modo quando si tratti di impianti pre-mix di proprietà del grossista . Quando poi all'installazione dell'impianto si accompagna l'installazione di altro materiale ( espositori, bicchieri con marchio, insegne luminose ), il punto vendita si trasforma in un *point of presence* con un forte impatto sull'immagine . Un grossista strategico che ha trattato soltanto Coca Cola fino a tutto il 1998, dopo aver osservato che ....il rapporto tra punto vendita e marche del produttore diviene molto forte con l'installazione di un impianto alla spina....., ha affermato di ...non aver mai visto punti vendita con spine eroganti prodotti Coca Cola vendere anche Pepsi Cola in lattina .<sup>26</sup>

In secondo luogo, ma non per importanza, la Compagnia ha cercato di ottenere la collaborazione dei grossisti nello sviluppo della penetrazione e delle vendite dei prodotti Coca Cola attraverso una discriminazione delle condizioni di vendita<sup>27</sup> che si basava :

- sulla segmentazione dei grossisti in tre cluster ( top, strategici, normali ) e sulla connessa offerta di sconti extra incondizionati, riconosciuti ex ante e in modo non trasparente , ai clienti top;
- sull'offerta di sconti incondizionati più alti ai grossisti che trattavano anche Pepsi;
- sull'offerta di sconti partnership solo formalmente condizionati a specifiche prestazioni da parte del grossista<sup>28</sup>;
- sul riconoscimento di sconti sul totale degli acquisti ai grossisti che realizzavano un definito incremento delle vendite trimestrali di prodotti Coca Cola rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, in modo da premiare i grossisti che progressivamente sostituivano le marche rivali.

Gli sconti partnership e extra praticati da Coca Cola nei confronti dei grossisti di bevande sono stati considerati dall'Antitrust una grave violazione dell'art.3 della legge 287/90 , in quanto discriminanti e suscettibili di alterare il normale funzionamento della concorrenza tra grossisti. Al contrario, gli sconti target sono stati considerati una violazione “non grave” della normativa.

L'impraticabilità della manovra delle leve di trade marketing nei confronti dell'ingrosso da parte del fornitore in posizione di dominanza ha stimolato Coca Cola a cambiare strategia. Per sostenere la marca nell'HO.RE.CA. la compagnia ha cercato di integrarsi a valle, più sul piano commerciale che sul piano logistico, contattando direttamente gli operatori dei formati di somministrazione attraverso promoter che hanno il compito di :

<sup>25</sup> Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato ( 1999 ) , Provvedimento n.7804 ( A2224), Bollettino n.49

<sup>26</sup> S. Latusi ( 2000 ) , *Il controllo pubblico delle relazioni di canale : le politiche di vendita all'ingrosso di Coca Cola*, Industria & Distribuzione, n. 2/2000, p.60

<sup>27</sup> Secondo la lettera d) dell'art.3 della legge 287/90, è vietato “applicare nei rapporti commerciali con altri contraenti condizioni oggettivamente diverse per prestazioni equivalenti, così da determinare per essi ingiustificati svantaggi nella concorrenza “

<sup>28</sup> Lo sconto partnership era concesso ai grossisti che :

- fornivano l'elenco dei clienti dei prodotti Coca Cola;
- autorizzavano ad effettuare attività di prevendita / merchandising presso i punti i somministrazione serviti;
- cooperavano nella distribuzione di materiale pubblicitario e promozionale;
- segnalavano i punti vendita idonei alla installazione di attrezzature Coca Cola;
- trattavano in maniera continuativa un definito numero minimo di referenze Coca Cola.

- stimolare la richiesta della marca al grossista;
- migliorare la visibilità della marca nei punti di somministrazione;
- aumentare la quota di vendita attraverso una scontistica diretta.

Questa soluzione si sta rivelando però troppo costosa e, pertanto, il modello di business realizzato da Coca Cola per il mercato HO.RE.CA appare instabile.

### **Lo sviluppo della marca nell’impulso**

Il contesto dei formati di somministrazione è decisamente diverso da quello dei formati di vendita al dettaglio per quanto riguarda l’assortimento ; nel canale HO.RE.CA l’assortimento di marche è relativamente stretto mentre nel canale alimentare l’assortimento è relativamente ampio . Ciò significa che l’interbrand competition nel canale HO.RE.CA non si localizza a valle nei punti di somministrazione , ma a monte nell’ingrosso . A differenza delle aziende che operano nel comparto delle bevande, le aziende dell’impulso non hanno ancora sviluppato un modello di business per l’HO.RE.CA in grado di portare ad un *quantum leap*. Sviluppare un nuovo modello di business per la vendita brandizzata dei prodotti d’impulso nell’HO.RE.CA. significa :

- far evolvere il contesto competitivo riducendo l’importanza del prezzo ;
- allargare la politica di branding coniugando il prodotto coi servizi nel punto di vendita / consumo;
- superare l’ostacolo della polverizzazione della clientela e della ristrettezza dei portafogli industriali implementando politiche di cross category attraverso forme di associazionismo.

Il modello di business da prendere come riferimento potrebbe essere quello dell’Exportex, che è nata negli anni sessanta per iniziativa di alcune imprese industriali che hanno deciso di associarsi per affermare il prodotto di marca in un mercato alimentare allora molto frammentato. Nei prodotti da impulso non sono infatti percorribili le strade dell’integrazione / diversificazione nell’ingrosso e dell’enfatizzazione delle politiche di trade marketing , che abbiamo riscontrato nel settore delle bevande. Inoltre, bisogna prendere atto che, attualmente , i grossisti di bevande controllati dall’industria stanno ampliando il loro assortimento ai prodotti d’impulso passando così da un orientamento al prodotto ad un orientamento al cliente. Se l’ allargamento dell’assortimento dei grossisti di bevande avrà successo in termini di costi e di livello / qualità del servizio, è da questa base logistica che le aziende industriali dell’impulso potranno partire per sviluppare la marca nell’HO.RE.CA.

L’allargamento dell’assortimento dei grossisti di bevande ai prodotti da impulso avrà un forte impatto competitivo. Dal punto di vista dell’azienda industriale, si tratta infatti di un incremento e non di una sostituzione di canali distributivi. Il fornitore vuole in altri termini raggiungere attraverso il grossista di bevande solo quegli esercizi HORECA che ancora non trattano i suoi prodotti. Per il mercato questo significa però un aumento della competizione , visto che l’esercizio HORECA non può allargare l’assortimento con la facilità di un punto vendita al dettaglio. Possiamo inoltre presumere che l’impresa industriale, per aumentare la penetrazione dei suoi brand nei formati di somministrazione, sia disposta a praticare condizioni di favore ai grossisti di bevande che diversificano nei prodotti da impulso. L’ampliamento della distribuzione all’ingrosso dei prodotti d’impulso può dunque essere considerato come un’azione tesa a crescere in quota nei formati di somministrazione e, quindi, come un’azione aggressiva realizzata attraverso l’attivazione di grossisti che hanno il loro core business in altri settori.

### **Lo sviluppo della marca nei prodotti utilizzati come ingrediente**

L’espansione dei consumi extradomestici può rappresentare una minaccia per le imprese industriali il cui prodotto è utilizzato come ingrediente , dal momento che il fornitore perde ogni visibilità e il

consumatore non ha la possibilità di scegliere la marca. L’espansione dei consumi extradomestici si traduce però anche in una opportunità per l’industria alimentare, dal momento che i clienti HO.RE.CA. hanno un minor potere contrattuale e la relazione coi punti di erogazione è più solida e stabile rispetto a quella che caratterizza i punti vendita GDO. La stabilità della relazione è dovuta da un lato all’offerta di prodotti “specifici” per il canale e, dall’altro, al più alto coefficiente di servizio con cui è venduto il prodotto rispetto al mercato del retail; nel settore della pasta per esempio, i contratti di fornitura alle catene di ristorazione hanno una durata che va da un minimo di 3 ad un massimo di 5 anni.

Per conquistare il consumatore che consuma fuori casa, l’industria deve fidelizzare i clienti HO.RE.CA. modificando le logiche e i contenuti delle politiche di trade marketing in quanto, in questo mercato, la marca e il prezzo<sup>29</sup> sono meno importanti del servizio logistico e del servizio incorporato nel prodotto. Le aziende di successo hanno infatti sviluppato prodotti nuovi concepiti per alcuni formati di somministrazione (piatti pronti), o prodotti specifici per sia per grammatura che per ricetta in relazione alla modalità di utilizzo (pasta per la precottura). Infine, la conquista dei consumi extradomestici richiede un allargamento della visione di marketing dell’impresa industriale. Il settore, inteso come categoria merceologica al 3° livello ECR, perde infatti ogni rilevanza come contesto cui riferire l’attività di marketing, dal momento che la competizione riguarda essenzialmente il livello di servizio. Il consumatore può oggi scegliere tra l’acquisto di materie prime e prodotti con incorporato un diverso livello di servizio che, di fatto, riducono il tempo e il coinvolgimento nella preparazione e nel consumo degli alimenti. Le aziende che propongono piatti pronti diventano quindi rivali delle aziende che producono i diversi componenti. Una stessa azienda può essere presente in entrambe i mercati per cogliere le opportunità di evoluzione della domanda; è il caso di Barilla che, col recente lancio della pasta pronta surgelata, ha diversificato nel mercato dei prodotti finiti pur essendo leader del mercato degli ingredienti per il primo piatto. Le aziende diversificano poi nei piatti pronti non solo per rispondere ad una domanda di riduzione del tempo dedicato alla preparazione dei pasti, ma anche per soddisfare la domanda di consumo extradomestico. Il piatto pronto è infatti un prodotto particolarmente adatto ad alcuni formati HO.RE.CA e, in particolare, può essere la strada per sviluppare la marca anche nella somministrazione. Il piatto pronto riscaldabile in forni a microonde può essere infatti servito nel suo packaging originale e, quindi, come prodotto finito con la marca visibile.

Nel caso dei formati di somministrazione che utilizzano il prodotto come ingrediente, lo sviluppo della marca può essere inserito nella missione della funzione trade marketing. Si tratta infatti di convincere i clienti HO.RE.CA. a proporre la marca come strumento di personalizzazione del servizio. Si pensi per esempio ad un ristorante che nel suo menu dei primi specifica la marca di pasta utilizzata<sup>30</sup> ovvero al ristorante che offre alternative di marca; lo stesso si può dire per gli olii ed i formaggi, le acque minerali e ogni categoria dove si è sviluppata la marca. In fondo, se si offrono alternative di marca nei formati di vendita, non si vede perché non sia possibile offrire alternative di marca nei formati di somministrazione. La possibilità di scelta è un servizio apprezzato dal consumatore; soprattutto, la fedeltà alla marca può essere estesa al punto di somministrazione. Il consumatore che è fedele per esempio alla pasta Barilla quando acquista nei punti vendita può scegliere di restare fedele ad un ristorante che, a parità di altre circostanze, offre la possibilità di consumare la marca preferita. Poco importa se il consumatore non può trovare nei punti vendita la pasta Barilla che consuma al ristorante; trattasi infatti di prodotti pensati per un diverso target d’uso, ma uno stesso target di consumo.

L’offerta di alternative di marca nella ristorazione ha motivazioni completamente diverse dall’offerta di alternative di marca nei formati di vendita. Nel retail, il distributore vende la categoria e si propone di contrastare il potere di mercato del leader ampliando l’assortimento e

<sup>29</sup> Fa eccezione la ristorazione collettiva dove il rapporto costi / prezzi è particolarmente stretto; in questo lavoro non ci occupiamo della ristorazione collettiva.

<sup>30</sup> Pasta rito specifica nel suo menu che la pasta utilizzata come ingrediente è la pasta De Cecco.

umentando la visibilità delle marche a più alta marginalità unitaria. Nella ristorazione, la ridotta capacità espositiva del menu da un lato e la ridotta superficie della cucina, dall'altro, non permettono di ampliare l'assortimento trattando molte marche. Del resto, il ristoratore vende il prodotto e la personalizzazione degli ingredienti si inquadra nel contesto del miglioramento del servizio al cliente. Fedeltà alla marca e fedeltà al servizio possono dunque essere coniugati in modo molto più stretto nei formati di somministrazione che nei formati di vendita. Lo sviluppo della marca nell'HO.RE.CA è dunque una sfida che coinvolge tutta l'azienda, vale a dire :

- il marketing , che deve comprendere le esigenze di lavorazione della clientela e commissionare alla R&S prodotti specifici per contenuto e formato;
- la logistica, che deve attrezzarsi per far fronte a modalità di conferimento ed evasione degli ordini molto diverse da quelle della clientela GDO;
- il Trade marketing, che deve penetrare la clientela potenziale e ottenere visibilità per la marca nei punti di somministrazione.

Attualmente, l'unico modello di business per lo sviluppo della marca nei prodotti utilizzati come ingrediente è quello Barilla . Quest'impresa ha innanzitutto integrato le attività che il grossista non è in grado di svolgere perché non conosce il prodotto e tanto meno il processo di utilizzo del prodotto . L'Azienda ha quindi pensato di relazionarsi al ristoratore con lo stesso approccio con cui le case farmaceutiche propongono i loro prodotti ai medici ; in entrambe i casi si tratta infatti di prescrittori, vale a dire di persone che scelgono per conto del cliente finale. Una squadra di chef viene infatti impiegata per spiegare il prodotto<sup>31</sup> e il suo utilizzo direttamente nel punto di somministrazione o in azienda nei numerosi incontri di informazione / formazione. La missione di questi “informatori culinari” non è vendere, ma spiegare il prodotto ed il suo utilizzo per convincere il cliente potenziale dell'eccellenza qualitativa dell'ingrediente e dei vantaggi associati al risparmio di tempo nella preparazione. L'house organ<sup>32</sup> viene poi utilizzato per suggerire ricette ed aiutare il ristoratore nel calcolo dei costi diretti della porzione<sup>33</sup> . Le esigenze della ristorazione non cambiano da un paese all'altro ; questo consente all'industria di adottare un approccio globale ( transnazionale ) al food service . La ristorazione viene segmentata da Barilla in tre canali:

- la ristorazione collettiva;
- la ristorazione commerciale moderna;
- la ristorazione commerciale indipendente.

Questa segmentazione viene utilizzata in primo luogo per orientare l'attività di marketing in quanto , a seconda del canale, cambia l'importanza attribuita al prezzo nelle decisioni di acquisto e le esigenze informative della clientela. In secondo luogo, la logistica assume una diversa configurazione nei tre canali della ristorazione. Nella ristorazione collettiva e nella ristorazione commerciale moderna, la gestione della clientela è assunta direttamente dal fornitore . Nel caso invece della ristorazione commerciale indipendente, Barilla accompagna la consegna indiretta realizzata attraverso il grossista<sup>34</sup> alla relazione diretta realizzata attraverso promoter che contattano

<sup>31</sup> Barilla propone 4 basi per sughi e tre linee di pasta dedicate alla ristorazione, che si articolano in :

- 41 formati di pasta di semola;
- 8 formati di pasta all'uovo.

<sup>32</sup> L'house organ si chiama “ Pasta news : notizie da chef a chef “.

<sup>33</sup> I costi diretti del primo piatto Barilla per porzione vengono così articolati :

	spaghetti primavera	Pennette del contadino	Fusilli sole e mare	Tagliatelle rusticane
Pasta Barilla	<b>0,13</b>	<b>0,13</b>	<b>0,13</b>	<b>0,27</b>
Sugo, base Barilla	<b>0,26</b>	<b>0,26</b>	<b>0,26</b>	<b>0,57</b>
Altri ingredienti	<b>0,10</b>	<b>0,11</b>	<b>0,21</b>	<b>0,18</b>
<b>COSTO TOTALE</b>	<b>0,49</b>	<b>0,50</b>	<b>0,60</b>	<b>1,02</b>

<sup>34</sup> Solo il grossista può soddisfare le esigenze dei ristoranti indipendenti che richiedono la consegna nel punto di somministrazione con una frequenza di 2-3 volte la settimana .

400.000 ristoranti l'anno. Il grossista infatti, oltre a non avere competenze di prodotto e di processo, si limita di norma ad acquisire ordini e non svolge un ruolo di vendita in senso proprio con azioni *push*. Lo stesso si può dire per le insegne GDO che non hanno ancora sviluppato un'offerta specifica per il mercato HORECA, che continuano a servire sia a livello di CEDI che di Cash & Carry in modo indifferenziato rispetto al mercato *consumer*. Le esigenze dei due tipi di clientela sono talmente diverse in termini di prodotto / servizio / volumi che non possono essere soddisfatte pienamente con un'offerta indifferenziata. Ecco allora che Barilla si è vista costretta ad assumere un ruolo distributivo sviluppando un ingrosso industriale alternativo a quello commerciale e in grado di migliorare l'efficienza e l'efficacia in due mercati sostanzialmente differenti sul piano delle esigenze e delle prospettive di crescita, ma accomunati dalla modesta dimensione degli acquisti e dalla insoddisfazione verso l'ingrosso tradizionale:

- il dettaglio tradizionale;
- la ristorazione commerciale indipendente.

Aggregando attraverso società autonome ( First / Number One ) una decina di marche complementari nell'acquisto e non sovrapposte nell'utilizzo, Barilla è stata in grado di realizzare la massa critica necessaria per consegnare direttamente ai punti vendita tradizionali<sup>35</sup>, e all'ingrosso specializzato nel mercato HORECA<sup>36</sup>.

Riteniamo che alla base di questa strategia vi sia la convinzione che;

- non sia possibile applicare al *food service* un modello di business pensato per il *retail*;
- il dettaglio tradizionale e il grossista tradizionale che serve il mercato HORECA ( catering ) hanno forti similarità per quanto riguarda dimensione / frequenza degli ordini e necessità di contenere il numero di fornitori.

Con First / Number One Barilla è in sostanza riuscita a realizzare le economie di scala e di scopo necessarie per servire in modo efficiente sul piano logistico i due mercati. Nel contempo, lo sviluppo di un marketing e di un trade marketing specifico per i due canali, ha permesso di migliorare anche l'efficacia e la soddisfazione della clientela.

## **5. Conclusione : alcuni possibili sviluppi della ricerca di marketing**

Speriamo di aver dimostrato nelle pagine precedenti che sta nascendo un nuovo tipo di rivalità; una rivalità che non può essere più trattata nel contesto porteriano della concorrenza allargata. L'*intertype competition*, e la connessa mobilità della domanda tra diverse alternative di acquisto e consumo, non possono essere cioè pienamente compresi ricorrendo alla categoria analitica della sostituibilità dal momento che è in atto:

- una convergenza dei prodotti che rende sempre più labile il confine settoriale e, quindi, sempre più difficile isolare la concorrenza diretta dalla concorrenza indiretta esercitata dai sostituti;
- un progressivo ampliamento dell'attività di marketing delle imprese, che non si limita più alla gestione della crescita in quota, ma si propone anche di espandere il mercato rilevante raggiungendo e fidelizzando nuovi segmenti di clientela.

Il marketing delle imprese è già uscito dalla tradizionale miopia settoriale perché si è compreso che in questo modo è possibile da un lato migliorare l'utilizzo delle risorse e delle competenze aziendali e, dall'altro, generare nuovo valore, che può essere investito anche per sostenere la

<sup>35</sup> Attualmente vengono commercializzate 450 referenze di 10 marche, compresa Barilla, su 40.000 punti vendita. La dimensione minima dell'ordine è di 900 euro; mentre il numero medio di righe d'ordine è 8. Si tratta di un'attività in sell in con un tasso di chiusura, espresso dal rapporto n° visite/numero ordini, che è molto alto e raggiunge il 70%

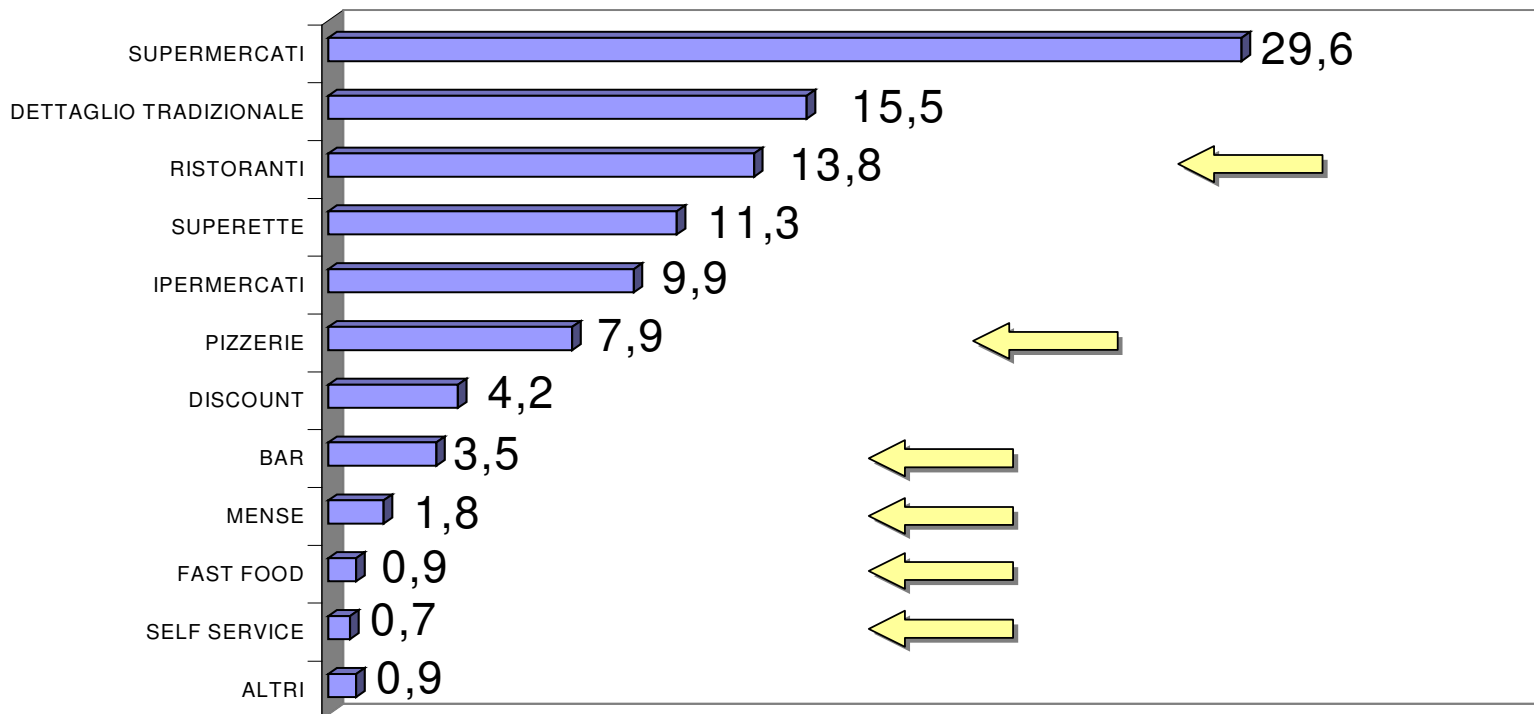
<sup>36</sup> Attualmente, la numerica dei grossisti HORECA serviti da Barilla arriva a 1.500 unità.

competizione diretta. E' dunque ora che anche gli accademici affianchino allo studio dell'*intratype competition* lo studio dell'*intertype competition*. Si tratta di una sfida di grande portata in quanto le due forme di rivalità sono molto diverse ed è quindi necessario sviluppare nuove categorie analitiche. La competizione per allargare il mercato si caratterizza infatti rispetto alla competizione per la quota sotto diversi profili ; sottolineiamo in particolare :

- il grado di eterogeneità / omogeneità dei rivali ;
- la lentezza / rapidità dell'imitazione delle azioni di marketing;
- il maggior / minor coinvolgimento delle altre funzioni aziendali;
- l'integrazione ( *co-opetition* ) / isolamento nella gestione del rapporto col mercato .

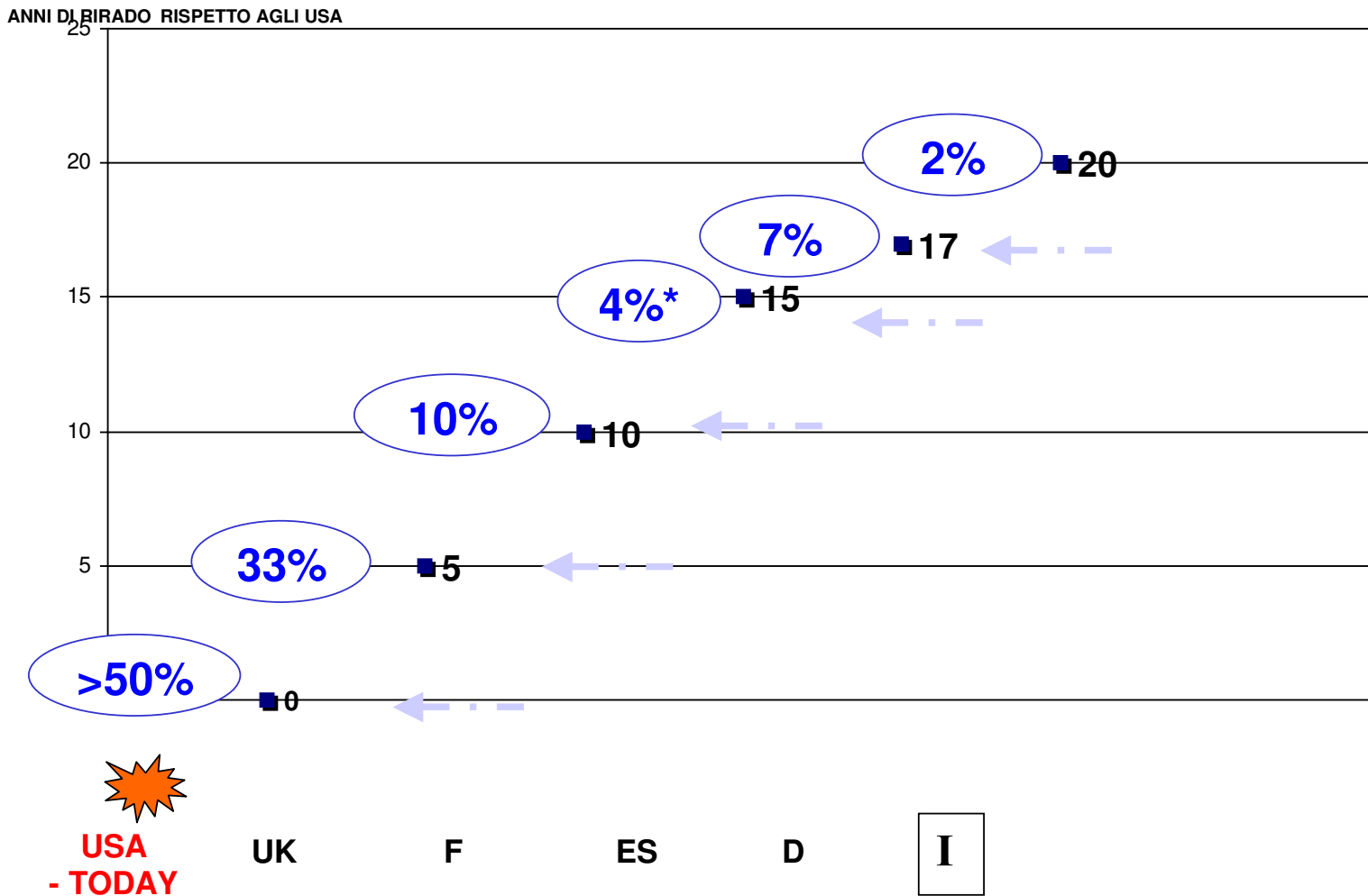
**Fig.1 - LA QUOTA DEI CANALI DI VENDITA E DI SOMMINISTRAZIONE IN ITALIA**

(totale consumi = 100 • 2002)



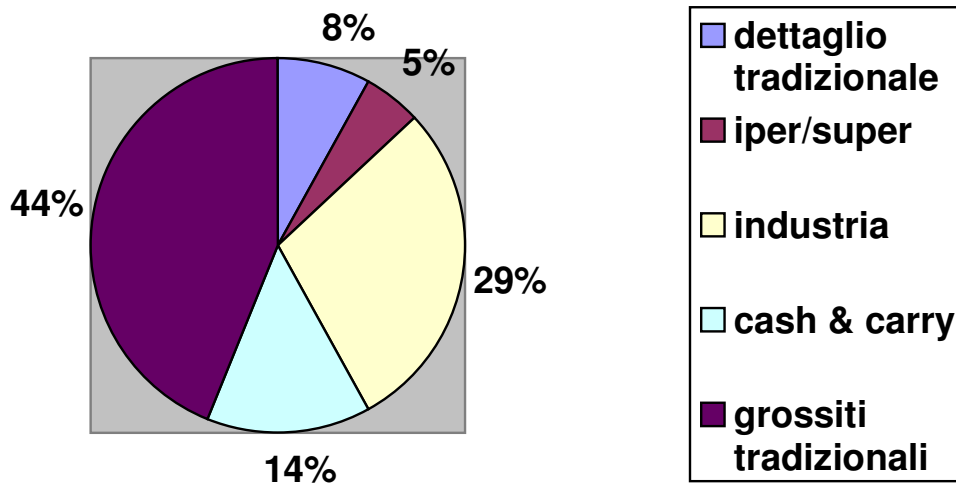
Fonte: nostre elaborazioni su fonti diverse (Nielsen, Istat, Iri)

**Fig. 2 – Posizionamento temporale dei paesi Europei nel processo di concentrazione dell'HO.RE.CA**



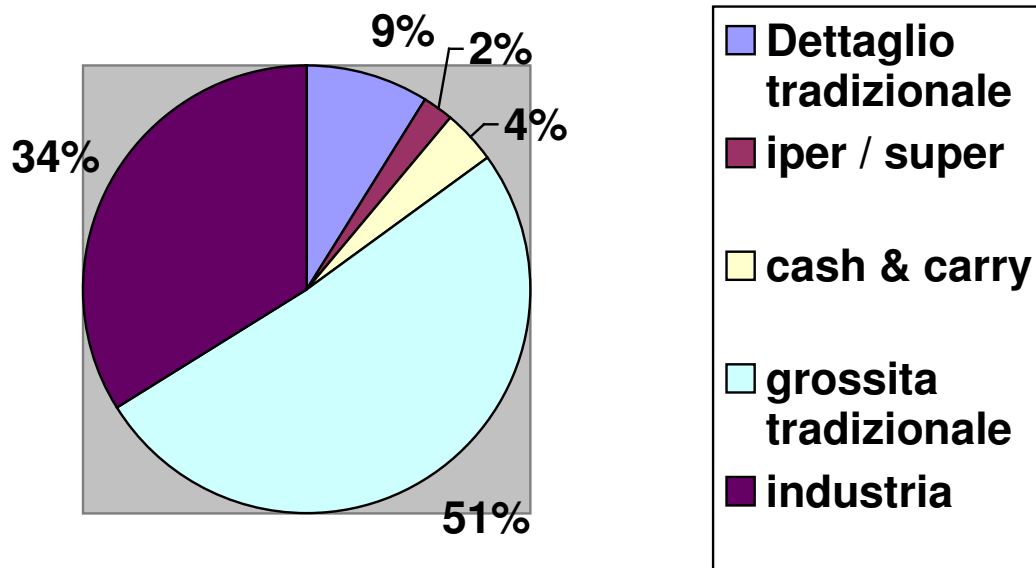
Fonte : Foodservice intelligence

**Fig. 3 - Fonti di acquisto degli ingredienti primari da parte di ristoranti e trattorie nel 1998**



Fonte : Domino Research 1998

**Fig. 4 – Fonti di acquisto dei prodotti freschi di ristoranti-pizzeria**



Fonte : Domino Research 1998

**Tab.1 – La struttura dell ‘ ingrosso tradizionale di bevande**

	<b>Numero di imprese</b>	<b>Numerica</b>	<b>Ponderata di canale</b>	<b>Ponderata HORECA</b>
<b>INDIPENDENTI</b>	<b>1327</b>	<b>58,15</b>	<b>78</b>	<b>69</b>
<b>CONSORZIATI</b>	<b>853</b>	<b>37,42</b>		
<b>CONTROLLATI</b>	<b>102</b>	<b>4,43</b>	<b>22</b>	<b>31</b>
	<b>2.282</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**Fonte : Gross Drink- Maior MI – ITALGROB, 2002**