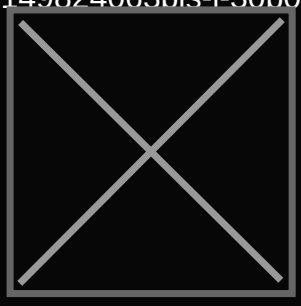
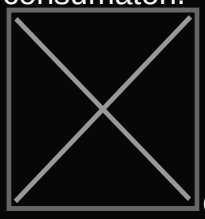
Dopo il Covid. Angela Borghi: "Spazio alla managerialità"

149824063bis-l-30b024a6



Il settore del Fuori Casa post covid avrà bisogno di esercenti con doti manageriali, capaci di razionalizzare e specializzare l’offerta. Per **Angela Borghi**, **responsabile commerciale di TradeLab**, sarà importante che tutti gli operatori della filiera – gestori, distributori, aziende F&B – si attrezzino per rispondere al meglio, con flessibilità e velocità alle nuove esigenze dei consumatori.



Guardando al mondo del fuori casa, in modo particolare ai punti di consumo, quali sono a suo parere le maggiori innovazioni e le accelerazioni di trend che erano già attivi che la crisi ha messo in atto?

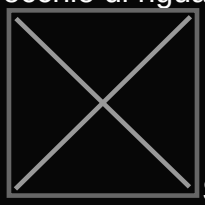
In generale, e trasversalmente ai diversi format, le principali innovazioni che la pandemia ha innestato sono l’inserimento e, in molti casi l’incremento, del servizio di **delivery** (gestito in autonomia o attraverso piattaforme digitali) e la maggior attenzione al **digital. Si tratta sia di strumenti digitali di gestione** – tra cui menu con QR code, totem per gli ordini all’interno del locale, app dedicate, smart payment – introdotti per garantire un servizio più efficiente e sicuro, sia di **strumenti digitali di comunicazione** (siti internet, pagine social, email marketing) per garantire una relazione fluida e continua con i clienti. Il Delivery on line, seppur sia un mercato ancora limitato, oltre alla grande crescita nel 2020, aveva visto uno sviluppo importante già da alcuni anni: nel 2016 valeva circa 120

milioni di euro e nel 2019 era salito a oltre 590 milioni. Diversi operatori sono entrati sul mercato italiano, altri si sono consolidati allargando la propria area d'azione e nuovi target di domanda hanno aderito al servizio. Collegato alle limitazioni del periodo covid, anche l'asporto ha avuto una crescita importante e ha acquisito una nuova veste, più in linea con abitudini di consumo consolidate all'estero (si pensi alla colazione da asporto o ai box lunch take away). I **bar** (eccezion fatta per quelli serali pesantemente penalizzati), nei periodi di lockdown sono stati favoriti per la struttura più agile dei costi, per la possibilità di lavorare in tutte le occasioni di consumo della giornata e sono riusciti a sfruttare maggiormente l'asporto. Nella **ristorazione**, le pizzerie e i format più easy/monoprodotto e con un'offerta già "omni-canale" (che puntavano su food delivery e take away già nel pre-covid), hanno contenuto maggiormente le perdite rispetto alla ristorazione più tradizionale, soprattutto quella di fascia più alta. Anche questa, tuttavia, si è organizzata, non solo per gestire consegne e asporto, ma anche per estendere l'offerta alla vendita di prodotti realizzati dalle loro cucine (ho.retail, chef a domicilio). In generale, l'efficiente gestione di tutte queste innovazioni richiederà ai gestori **maggiori competenze**, nonché **ripensamenti dei format e dei layout dei locali**, e porterà, in parallelo, a fenomeni di **accelerazione del processo di managerializzazione** del comparto, insieme a una **razionalizzazione dei menù** e a una **maggiore specializzazione dell'offerta** (per prodotto, per tipo di cucina – regionale, a km0, …) e alla diffusione del cosiddetto ***easy dining*** (ossia la possibilità di accedere fuori casa a un'offerta di qualità accessibile, in modo più semplice e a un buon rapporto qualità-prezzo). Fenomeni di cui avevamo già molto parlato negli ultimi anni e che la pandemia ha ulteriormente accelerato.

**Quali di queste hanno le maggiori possibilità di diventare strutturali e non semplici fenomeni temporanei?**

Tutti le tendenze di cui abbiamo parlato sono destinate a consolidarsi, ovviamente con una rimodulazione di pesi e ruoli, nel momento in cui saranno superati i vincoli al consumo in store che oggi stanno condizionando i comportamenti dei consumatori e l'offerta dei gestori. Il servizio dovrà continuare a prevedere i**l delivery e l'asporto** per andare incontro alle esigenze della nuova clientela e non perdere opportunità di business, anche in occasioni di consumo più funzionali: ad esempio la crescita dello smart working potrebbe significare una maggior richiesta di pasti per la "pausa lavoro". In questo senso, si assisterà anche a una differenziazione tra **format**, fra quelli più votati al consumo eat-in rispetto a quelli più focalizzati sul consumo out-of-store. Anche il digital si consoliderà come strumento di ottimizzazione della gestione, di fidelizzazione e ingaggio dei consumatori, permettendo

anche di memorizzare i comportamenti di acquisto dei propri clienti e di adattare sempre più l'offerta. Se **delivery e digital** saranno fattori in qualche modo **disruptive**, di maggiore discontinuità rispetto al periodo pre-pandemia, **managerializzazione, razionalizzazione e specializzazione dell'offerta, easy dining** saranno **fenomeni** che proseguiranno, seppur in modo più accelerato e focalizzato, **in continuità** col passato. Così pure si rafforzeranno tutti quei **trend** già centrali prima del covid ossia **qualità, artigianalità, italianità, salutismo e sostenibilità**. Il tutto, e ancor più nel breve, con un occhio di riguardo al tema dei costi e del giusto equilibrio investimenti-benefici.



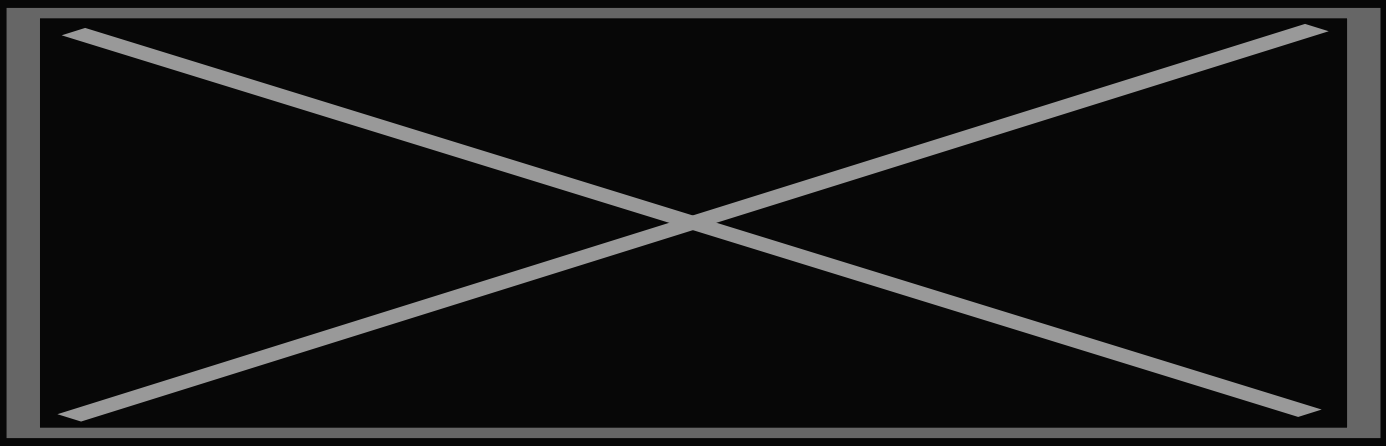
Sul medio periodo, a livello di sistema nel suo insieme, la bilancia tra gli effettivi negativi (come la perdita dei clienti in smart working) e effetti positivi (ad esempio l'impulso del delivery), da quale parte penderà?

Per il mercato fuori casa il 2021 sarà ancora un anno difficile: dopo la **chiusura del 2020** stimata da TradeLab a circa **53,7 miliardi di euro** (rispetto agli 85,3 miliardi di euro del 2019), per il 2021 ci si aspetta un fatturato compreso **tra i 65 e i 74 miliardi**, in funzione di quanto durerà ancora la pandemia e le sue conseguenze. Solo nel 2023 si potrà sperare di tornare alle performance di mercato pre-covid. Nel breve periodo gli effetti negativi supereranno quelli positivi: la grande voglia di socialità, di riprendersi le proprie libertà e una grandissima estate non riusciranno a compensare le riduzioni di fatturato derivanti dalla quasi assenza di turismo estero, minore mobilità sia per motivi leasure che business, smart working e didattica a distanza, misure restrittive (limitazioni alla frequentazione di locali serali, discoteche, eventi sportivi, concerti, …), a cui si aggiungeranno fattori emotivi legati alla paura del contagio ed economici, derivanti dalla riduzione del reddito per una parte della popolazione. Tuttavia, quest'ultimo anno abbiamo visto che appena è stato possibile gli italiani sono sempre tornati a consumare fuori casa con grande entusiasmo: questo ci fa dire che, una volta terminata l'emergenza sanitaria, i consumi torneranno a **crescere**, sostenuti dal poter tornare a vivere fuori casa momenti di **socialità, esperienzialità, vacanze e tempo liber**o, nonché nuovamente legati a bisogni più funzionali derivanti da occasioni di lavoro e studio fuori casa. Proseguiranno inoltre quei **trend socio-demografici** (maggior occupazione femminile, più single, famiglie più piccole, …), che hanno sostenuto i consumi fuori casa negli ultimi anni. E poi torneranno i turisti stranieri. Nel medio-lungo periodo prevarranno gli aspetti positivi e il sistema troverà la capacità di reagire e di reinventarsi con nuovi modelli di business e un adattamento ai nuovi trend.

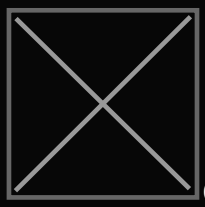
La sempre preannunciata razionalizzazione dei punti vendita (in termini di numero e di qualità), è davvero alle porte? Oppure anche questa volta, il “mix italico” di creatività e la capacità di trovare stratagemmi per sopravvivere alle nuove condizioni avrà la meglio e il panorama dell’offerta fuoricasa post covid, resterà lo stesso di prima?

I punti di consumo hanno dimostrato una grande resilienza, ma indubbiamente le perdite sono state pesanti, anche se con grandi differenze. I locali più tradizionali e despecializzati, spesso a gestione familiare e con muri di proprietà, hanno subito meno contraccolpi, rispetto alle attività a carattere più imprenditoriale, con una più pesante struttura di costi fissi (affitti, dipendenti, …). I segmenti più colpiti sono stati gli hotel, le discoteche, i locali serali, i bar situati nei centri delle città turistiche, nei centri direzionali e nelle location di traffico. Non dobbiamo nasconderci che alcuni non reggeranno (o perlomeno i loro conti economici), soprattutto quelli che erano già in difficoltà. Ma se consideriamo l’elevata densità dei punti di consumo, si tratterà dell’accelerazione di un fenomeno che avevamo già previsto in un tempo più lungo. I bar avevano già registrato una riduzione ed erano già in atto fenomeni di “**ristorantizzazione**”, con l’apertura o conversione di bar in bistrot e la semplificazione dei format di ristorazione (con proposta di taglieri, tapas, offerta monoprodotto, …). Nel medio-lungo periodo, i punti di consumo più generalisti, che non sapranno darsi un **posizionamento**, soffriranno maggiormente, mentre i più **managerializzati**, in grado di intercettare i **nuovi trend**, riemergeranno. Ne è un esempio la diffusione di mini catene della ristorazione a dimostrazione che le idee se vincenti hanno successo. Più in generale, gli operatori in catena hanno fiducia nel futuro e si dichiarano pronti a proseguire i loro programmi di sviluppo

[caption id="attachment_184138" align="alignnone" width="713"]



Doti manageriali, capacità di razionalizzare e specializzare l’offerta: questo l‘identikit degli esercenti nel post covid[/caption]

**Come cambierà il rapporto tra punto vendita e cliente? Quali nuovi strumenti di fidelizzazione è possibile ipotizzare saranno più importanti rispetto al passato? Quali nuove esigenze il cliente "pretenderà" vengano soddisfatte rispetto al passato?**

Sicuramente avremo di fronte consumatori sempre più esigenti con nuove richieste legate a tematiche di **sicurezza, igiene, easiness e convenienza** (a causa della possibile riduzione di reddito). Ritorneranno fortemente i temi **della qualità, dell'artigianalità, del salutismo e della sostenibilità** e aumenterà l'attenzione verso prodotti di **produzione italiana** anche per un senso di solidarietà e del "ripartire insieme". Non ultima, è legittimo pensare che ci sarà una richiesta di maggior **esperienzialità** : dopo tutti questi mesi di restrizioni alla vita fuori casa, le uscite diventano un momento di coccola e di socialità sempre più "prezioso". Oltre a questo, come detto all'inizio, l'utilizzo degli **strumenti digitali** e dei **canali digital di comunicazione** sarà sempre più importante anche per rinsaldare la fedeltà e la fiducia dei clienti. È stata proprio la fiducia uno dei principali driver di scelta dopo il primo lockdown: i clienti sono tornati per primi nei locali che già conoscevano, di cui si fidavano e che sapevano rispettare le norme di sicurezza.

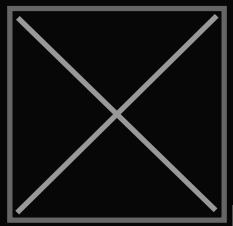
**Quali saranno invece le principali conseguenze alla filiera? Concorda con chi dice che ci sono dei segnali di accorciamento e semplificazione della filiera?**

Non ci attendiamo vere rivoluzioni nei rapporti di filiera e nel mondo dell'intermediazione, quanto accelerazioni di fenomeni attesi in 5-10 anni, che si realizzeranno in anticipo, come l'uscita dal mercato di alcuni operatori all'ingrosso e l'ingresso di nuovi player. Non pensiamo quindi a un accorciamento della filiera quanto a una sua **integrazione** con altri player: operatori logistici, specialisti dell'e-commerce, produttori con siti di e-commerce, GDO, che grazie all'on-line punteranno sulla semplificazione dell'ordine, la velocità delle consegne e la riduzione dei costi. Nel settore dei grossisti erano già in atto e proseguiranno **processi di razionalizzazione** (la chiusura di operatori più marginali e/o indebitati, acquisizioni da parte di operatori più grandi, ecc.). Il loro ruolo rimarrà centrale per l'importante funzione di **ultimo miglio** all'interno della filiera, di conoscenza del territorio e contatto diretto con i punti di consumo, e vincenti saranno non solo i più solidi, ma anche quelli con maggior capacità manageriale, che lavoreranno sulla ricerca di **maggior efficienza, digitalizzazione** (ordini e gestione dei magazzini) e che si specializzeranno. Alcuni grossisti (così come i gestori dei punti di

consumo) stanno effettuando una **razionalizzazione degli assortimenti** per concentrarsi sulle referenze alto rotanti, con una maggior attenzione alla **marginalità** dei prodotti, cercando di ridurre il capitale immobilizzato in scorte, sia aumentando la frequenza di acquisto, sia azzerando il forward buying. In generale, si rafforzerà la necessità di creare e consolidare forti partnership tra i grossisti e l'Industria di Marca, in una **logica Win-Win** basata su logiche di servizio e/o più spinte sullo story telling dei brand. Potremo anche aspettarci una maggiore **differenziazione tra grossisti più logistici** (e più competitivi sul prezzo) e **grossisti più consulenziali,** in grado di segmentare i clienti e tarare la propria offerta di prodotti e servizi innovativi a seconda del valore riconosciuto dai diversi target. Per quanto riguarda i **Cash&Carry, l'impatto** dell'emergenza è stato **inferiore** e saranno un player distributivo sempre più importante, grazie all'offerta di maggiore **flessibilità negli acquisti** e servizi come la delivery.

**A suo parere con quale atteggiamento le aziende food and beverage guardano al 2021? Il panorama competitivo potrebbe cambiare?**

Per il **futuro** riscontro un atteggiamento complessivamente **positivo** nonostante la difficoltà del periodo. Le aziende F&B stanno studiando attentamente la situazione per ripartire al meglio e per supportare gli operatori della filiera (distributori e punti di consumo) nel processo di cambiamento in atto e alla luce dei nuovi trend; sarà sempre più importante la **velocità**, intercettare e analizzare i comportamenti del consumatore per arrivare prima degli altri. Le aziende F&B sono chiamate alla "riconquista" dei punti di consumo, a rinsaldare **la relazione con i propri clienti** e chi riuscirà a farlo prima e meglio (tramite la propria forza vendita, partnership con i grossisti, attività di sell-out mirate, supporti consulenziali, nuovi story telling) potrebbe consolidare un vantaggio competitivo, mettendo in discussione posizioni precedentemente acquisite. Una prima sfida sarà quella di dimostrare **flessibilità** e capacità di rimodulare velocemente strategia, Route to Market e piani canale, cogliendo le **opportunità** che si apriranno a livello di canali, occasioni di consumo e territori e riorientando risorse umane ed economiche (ad esempio maggior focus su bar diurni, colazioni, pranzi e pause, food delivery nei primi mesi del 2021, grande focus su ristorazione, aperitivi e cene, destinazioni di vacanze e Sud in estate, …).

**Il "bagno di socializzazione" dopo i troppi mesi passati forzatamente in casa,**

potrà coinvolgere anche le fiere di settore? Potranno godere di un nuovo impulso grazie alla voglia di confronto, dialogo, arricchimento professionale degli operatori del settore?
Alla riapertura fisica delle fiere non è ragionevole attendersi gli stessi numeri pre covid, tuttavia l'integrazione con il virtuale potrebbe portare a numeri anche maggiori se ben implementata poiché, potenzialmente, consente di coinvolgere operatori che prima non partecipavano per problemi logistici o di budget. Resta il fatto che le fiere on-line non sono la stessa cosa (e gli incontri digital con i clienti business sono ormai possibili a prescindere dal palinsesto fieristico): le fiere in presenza restano insostituibili per l'interazione personale, per un miglior testing dei prodotti e, più in generale, per la socializzazione. **Incontro, dialogo, condivisione, coinvolgimento ed esperienzialità** sono da sempre il cuore e il successo delle fiere, che sono destinate a tornare protagoniste contribuendo positivamente alla ripresa del mercato fuori casa.

Gli approfondimenti dello "Speciale Mixer: Bar e ristoranti dopo il Covid"

Bar e ristoranti dopo il Covid: uno sguardo oltre la pandemia

David Migliori: Guardare al "dopo Covid" con coraggio e immaginazione

Matteo Figura: "Il futuro non deve spaventarci"

Carlo Odello: "Il bar deve essere un'isola felice"

Un settore che supera ogni crisi

Mario Carbone: "Supereremo anche questa crisi"