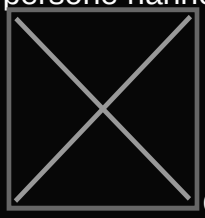
L'horeca dopo il covid: Aaron Gennara Zatelli di Bain

lhore-dopo-il-covid-1267696-fe230447



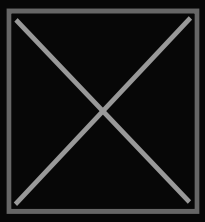
In un contesto estremo e imprevedibile, come quello causato dal Covid, gli esercenti hanno dimostrato capacità manageriali e organizzative non indifferenti e, in molti casi, al di là delle aspettative.
E i tanti che non si sono fatti trovare impreparati di fronte alla necessità di dover gestire i servizi di consegna e delivery hanno saputo affrontare le nuove esigenze efficacemente.
Ad approfondire questi temi e a parlarci delle conseguenze a livello di sistema della pandemia, è questo mese **Aaron Gennara Zatelli, Associate Partner di Bain & Company**, azienda leader nel settore della consulenza aziendale. In questa intervista spiega anche quali cambiamenti si sono verificati nell'approccio dei consumatori al mercato e quale ruolo abbia svolto l'industria rispetto alla filiera della distribuzione ed ai punti vendita finali. E per capire meglio quello che ci aspetta consiglia di dare un'occhiata a quanto accade in Australia, dove i consumi sono tornati ai livelli pre-covid e le persone hanno ripreso a frequentare bar e ristoranti.



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?

Parto dal punto di vista a monte della filiera e dalla prospettiva delle aziende del largo consumo: il Covid è arrivato all'improvviso nel settore in un momento in cui le aziende, abituate a lavorare secondo un consolidato modello di economia di scala, erano già in una fase di cambiamento. L'arrivo della pandemia si è tradotto effettivamente in un'accelerazione di trend già in atto.
Storicamente il modello vincente per le aziende di largo consumo era quello della scala sia produttiva che commerciale: una grande azienda che poteva raggiungere tanti, potenzialmente tutti i consumatori. Oggi sempre più è vero che anche "il piccolo" è in grado di diffondere il proprio brand e il proprio prodotto potenzialmente a tutti, utilizzando alcuni strumenti, basti pensare alle piattaforme digital e all'e-commerce.
In questa situazione già in mutamento, il Covid ha accelerato, e in qualche caso fatto nascere, una serie di nuovi elementi.
Primo. A livello europeo c'è stata una forte polarizzazione del potere di acquisto. Il 40% dei consumatori intervistati ha ridotto la propria spesa per ragioni economiche dovute al Covid. Quel che è accaduto è un fenomeno definito *lipstick effect*, ossia uno spostamento di una parte dei consumi da quelli considerati di lusso, verso altri sempre di fascia alta, ma maggiormente accessibili. Nel settore del food & beverage questo si è tradotto in un buon risultato del segmento premium nel 2020, nonostante appunto, la crisi.
Il **secondo punto** importante è che il Covid ha accelerato una iper segmentazione molto spinta. Oggi le esigenze dei consumatori si sono micro segmentate, dal vegano al free from a mille altre varietà. Lo stesso consumatore appartiene a diversi segmenti, a seconda della categoria di acquisto che sta facendo. Le aziende sono costrette a lavorare in condizioni più complicate rispetto al passato.
Il **terzo punto** è quello dell'*ultra convenience*. Tutto ciò che avviene nel fuoricasa, soprattutto con formati molto specializzati o anche nuovi formati, va in quella direzione, quella della "ultra comodità" di cui il delivery è solo una delle principali manifestazioni, figlia del bisogno di avere a casa tutto pronto senza dover più avere la fatica di dover, per esempio, cucinare.
Un **quarto punto** riguarda la ri-definizione del valore ed il diverso modo del consumatore di valutare un prodotto o un brand: può essere la ricerca di un fine eticamente più alto o di "esperienze" oltre al prodotto acquistato oppure, ancora, un servizio aggiuntivo oltre al bene fisico che si acquista. E su questo aspetto l'industria di marca è stata spesso messa in difficoltà da player di dimensioni ridotte e più "agili" che sono riusciti a dare la "risposta giusta" alle esigenze dei consumatori. Ci sono quindi nuovi player capaci di soddisfare molto bene le esigenze di nicchia, sottraendo consumatori alle grandi aziende abituate a lavorare con proposte più "mass market". I leader devono oggi combattere con molti più competitor di ridotte dimensioni che vanno ad erodere la loro leadership. Il Covid ha fermato momentaneamente questa tendenza, perché in un momento di forte insicurezza i consumatori cercavano rassicurazione nei brand più noti. Oltre al fatto che i grandi marchi hanno struttura e

capacità per reagire meglio e più rapidamente a sconvolgimenti come quelli imposti dal Covid (si pensi alla catena di approvvigionamento).
Un **quinto e ultimo punto** è stata la difficoltà di alcuni canali della distribuzione moderna, in particolare, degli iper e dei super, soprattutto quest'ultimo che era già in difficoltà da anni. Ne hanno approfittato i discount e le società specializzate in e-commerce.
Un'ultima cosa riguarda l'online. Gli operatori che non si erano preparati per gestire i servizi di delivery e di consegne hanno avuto un blocco delle attività, ma chi si era attrezzato ha colto favorevolmente l'occasione per spingere in maniera efficace su questa emergente richiesta.



E quali di queste tendenze che ci ha raccontato hanno le maggiori possibilità di diventare strutturali e non semplici fenomeni temporanei?

Tra i trend destinati a restare c'è lo smart working, o meglio, le sue implicazioni. In primis, sui consumi: un giorno alla settimana di smart working per dipendente che lavora in ufficio si traduce in un meno 20% di consumi in pausa pranzo, caffè ecc. Il secondo aspetto è invece geografico. Il fenomeno colpisce maggiormente i centri cittadini rispetto alle periferie, le grandi città rispetto alle piccole. Uno spostamento dei consumi netto al di fuori dalle grandi città.
C'è poi tutta la tematica dei nuovi format, dalle *dark kitchen* ai *virtual restaurant*, ossia tutti quei nuovi locali che non hanno uno spazio fisico per i clienti, senza tavoli e sedie, ma solo servizi di asporto o di consegna. Non crediamo si tratti di esperienze temporanee destinate a sparire, bensì nuovi format.
Per immaginare il dopo Covid, c'è un Paese che può essere utile come case history, l'Australia, che è oggi una sorta di Stato quasi Covid free. Nella nostra analisi abbiamo osservato che dopo la prima (limitata) crisi dovuta al Covid, l'out of home si è ripreso molto bene. A gennaio si è registrato un meno 3% dei consumi nei caffè e nei ristoranti rispetto all'anno precedente, insomma, una sorta di ritorno ai livelli pre Covid. Tra le cose che però sono cambiate, c'è un minor traffico e minor affollamento nei grandi centri cittadini. Quello che invece non è sopravvissuta dopo la crisi Covid è stata la passione per la cucina domestica. I consumi sono tornati fuori casa e, se un cambiamento c'è stato, ha riguardato un ancor più netta predilezione per i piatti già pronti che è una tendenza molto legata alla convenience citata prima.
Anche alla luce del "caso Australia", le nostre previsioni sono che, nel suo insieme, il mercato fuoricasa italiano possa tornare ai valori pre-Covid nel tardo 2023 o 2024. C'è un settore, che è quello

“institutional”, legato al mondo degli uffici e di chi adesso lavora in smart working, che invece non credo tornerà ai livelli precedenti.



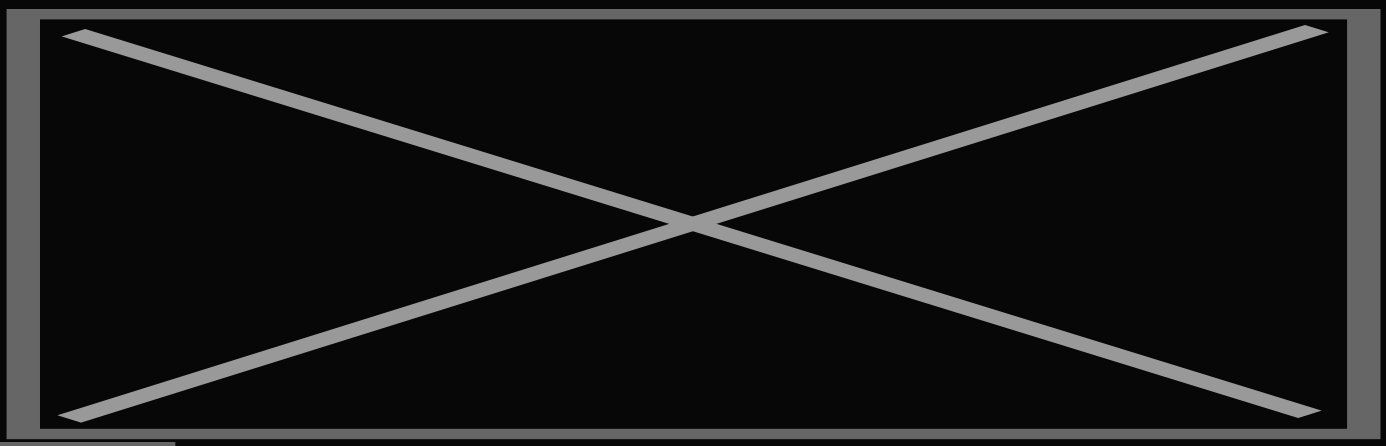
La sempre preannunciata razionalizzazione dei punti vendita (in termini di numero e di qualità), è davvero alle porte?

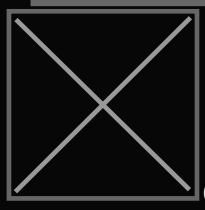
Un fenomeno di razionalizzazione dei punti vendita certamente ci sarà, e già i primi dati in nostro possesso segnalano un aumento del numero delle chiusure. Il saldo attuale di aperture/chiusure è negativo ed è lecito aspettarsi che le cose continueranno in questo senso, e magari peggioreranno, a breve, quando i locali potranno riaprire e qualcuno non ce la farà. Ma sul medio periodo non vedo le cose in maniera negativa. L’Italia è un Paese con una capillarità tale per cui la razionalizzazione che potrebbe esserci, non dovrebbe essere drammatica ed il settore dell’HoReCa è comunque elastico ed in grado di adattarsi rapidamente alle variazioni della domanda. Sopravviverà sicuramente chi saprà (ri)dare esperienze distintive al consumatore rispetto al semplice consumo.



Come cambierà il rapporto tra punto vendita e cliente? Quali nuovi strumenti di fidelizzazione è possibile ipotizzare saranno più importanti rispetto al passato?

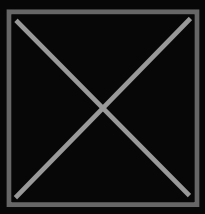
Quali saranno le esigenze dei clienti finali dipenderà molto dalla dinamica evolutiva del virus. Mi spiego meglio: se il virus sparirà, le cose potrebbero a breve tornare quasi come prima; se invece dovesse sopravvivere, magari in forma più contenuta, le richieste in termini di sanificazione, spazi e affollamenti saranno certamente molto importanti. In ogni caso, in linea con quello che dicevo prima, il tema della “comodità” resterà un elemento importante per i clienti.
Sul tema della fidelizzazione della clientela, credo che i sistemi digitali permetteranno sempre più facilmente un tracciamento preciso dei consumatori. Il che si tradurrà sempre più in offerte personalizzate. L’accesso ai dati servirà ad andare incontro ad un consumatore con esigenze sempre più frammentate e coglierne meglio le esigenze mutevoli.





Quali saranno invece le principali conseguenze a livello di filiera?

Quello che si è visto in questo ultimo anno è un grande sforzo da parte dell'industria nei confronti della filiera distributiva e del punto vendita finale. C'è stata flessibilità sui termini di pagamento, pacchetti di stimolo e disponibilità di cui poi ha beneficiato anche il cliente finale. Infatti se ne sono accorte e hanno apprezzato anche le associazioni degli esercenti. Da parte di questi ultimi, si è vista una maggior capacità di managerialità per gestire la situazione di emergenza: i titolari di attività hanno dovuto sviluppare competenze nuove e attrezzarsi in maniera diversa per gestire una situazione inedita e imprevista. Chi ha lavorato bene anche in questo contesto, lo ha fatto dimostrando nuove capacità manageriali.



E con quale atteggiamento le aziende food and beverage guardano al 2021?

Le aziende mi pare che oggi abbiano preso bene le misure del nuovo contesto in cui sono costrette ad operare. Arriviamo da un anno di "esperienza" accumulata e oggi possono fare le loro scelte e prendere decisioni con una visione di medio periodo e non semplicemente gestire l'emergenza. Mentre un anno fa gli eventi hanno creato una situazione per cui contava solo mettersi in sicurezza e fare il possibile per non interrompere l'attività, adesso che le cose sono state "sistemate" e siamo in una situazione di gestione, è più semplice riprendere un'attività "normale" che preveda appunto anche

innovazione e investimenti.

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

Angela Borghi: "Spazio alla manageriialità"

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"