

Paolo Guidi

# FUORI DAL PIATTO

Come gestire al meglio  
un esercizio della ristorazione  
e portarlo al successo







**Paolo Guidi**

# **FUORI DAL PIATTO**

**Come gestire al meglio  
un esercizio della ristorazione  
e portarlo al successo**

**FrancoAngeli**

Copyright © 2010 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

---

# Indice

<b>1. Il marketing</b>	pag.	9
<b>2. La storia di Vico e Cicci</b>	»	10
<b>3. La ristorazione</b>	»	12
1. La situazione italiana	»	12
2. Il mercato “tradizionale”	»	13
3. Dove si consuma	»	17
4. Un problema italiano	»	20
<b>4. L’offerta</b>	»	22
1. Che cosa vende un ristorante?	»	22
2. La percezione selettiva	»	24
3. L’offerta indotta	»	25
<b>5. Il prodotto turistico. Un prodotto complesso</b>	»	26
<b>6. La qualità. Quante qualità?</b>	»	28
1. La qualità implicita	»	29
2. La qualità attesa	»	29
3. La qualità erogata	»	29
4. La qualità percepita	»	30
5. La qualità latente	»	30

6. Massimi e minimi di qualità	pag. 31
7. La qualità che vorrei ma...	» 31
<b>7. Il processo di fruizione dei servizi di un ristorante</b>	» 33
1. Le motivazioni all'acquisto	» 33
2. La piramide di bisogni di Maslow	» 34
3. Modelli di acquisto e di consumo	» 35
4. La mappa mentale	» 37
5. Il processo di fruizione	» 38
6. Il servizio	» 52
7. Tangibilità e intangibilità	» 54
8. Regole ed eccezioni	» 56
9. Un locale emozionante	» 57
<b>8. Il buffet</b>	» 59
1. Il buffet non è un self service	» 59
<b>9. Il modello delle 4/5 P</b>	» 67
<b>10. Ancora marketing</b>	» 70
1. Un'ottica nuova	» 70
2. La segmentazione	» 71
3. Il posizionamento	» 74
<b>11. Yield management e ristorazione</b>	» 80
1. La vendita suggestiva	» 86
<b>12. Il ciclo di vita</b>	» 89
1. Il menu	» 92
<b>13. Il marketing della ristorazione in pillole alfabetiche</b>	» 96
<b>14. Le schede per la qualità</b>	» 119
1. Le schede	» 120
2. La ristorazione oggi	» 124
<b>Ringraziamento</b>	» 125
<b>Bibliografia</b>	» 127

*A mio padre*





# Il marketing

Marketing, oramai questa parola è diventata di uso comune. Non esiste un salotto che si rispetti che non abbia la nobile frequentazione del termine. Giornali, riviste addirittura anche i fumetti sono diventati portatori sani di questo magico vocabolo.

Ma quale è il suo vero significato? Quale è il significato che sottende?

Fino a poco tempo fa, domandando per la strada al primo che passa il significato di marketing, nella quasi totalità dei casi si riceveva una risposta del genere: “Il marketing è la pubblicità”. Come se fosse la più ovvia delle cose. Per fortuna non è così, o almeno non è solo così. Il marketing è molto di più!

Di definizioni ne sono state date numerose e tutte corrette<sup>1</sup>, ma la cosa più importante di certo non è sapere la definizione di marketing ma “pensare marketing”.

Trovandomi spesso di fronte a platee più o meno numerose, e dovendo in tali occasioni introdurre questo concetto, frequentemente ho utilizzato una breve e spero simpatica storia di fantasia.

<sup>1</sup> Pride e Ferrel (2005): “Marketing è il processo di produzione, promozione, distribuzione (punto vendita) e prezzaggio di beni, servizi o idee al fine di porre relazione soddisfacenti con il cliente in un ambiente dinamico”; American Marketing Association (1984): “Il processo di organizzazione e di esecuzione del concepimento, della politica dei prezzi, delle attività promozionali e della distribuzione di idee, beni e servizi per creare scambi commerciali e soddisfare gli obiettivi degli individui e delle organizzazioni”.

## La storia di Vico e Cicci

Vico e Cicci abitano felici in una carinissima casetta. Sono due comunissimi abitanti di una normalissima cittadina di questa nostra bellissima Italia e, come accade in tante famiglie, lavorano per vivere.

Vico infatti, da bravo capo famiglia, ogni giorno usa alzarsi di buon ora per andare a lavorare e ogni mattina saluta la sua dolce compagna Cicci dicendole: “Ciao Cicci! Io vado al lavoro e poi passo a fare la spesa”.

Al calare del sole torna a casa dal lavoro, abbraccia Cicci e, nei giorni migliori, si mette a giocare con i pargoletti. La vita scorre normalmente tra alti e bassi fino a che arriva un importante pomeriggio.

Un giorno infatti Vico, durante un’intensa mattinata, è colpito da un fortissimo mal di testa e decide di rientrare a casa molto prima del solito.

Al suo ritorno a casa trova Cicci, che di certo non si aspettava il ritorno del compagno, con i capelli un po’ disordinati e il vestito, di tendenza in quel periodo, leggermente sgualcito.

Immediatamente un dubbio assale il povero Vico che, dopo aver risposto allo sguardo sorpreso di Cicci con un sorriso di circostanza, si siede immediatamente su una delle sedie di casa. È il dubbio della concorrenza! Ci sarà qualcun altro? È la competizione.

Vico non sta molto bene per ovvi motivi e nonostante i sorrisi di Cicci decide di saltare la cena. Poco tempo dopo, i due decidono di andare a coricarsi nel loro giaciglio, l’uno vicino all’altra. Vico, nonostante il mal di te-

sta, prova ad avvicinare Cicci, prova ad abbracciarla, ma lei rimane insensibile a tali movenze. In poche parole, passa la notte in bianco, corroso dall'atroce dubbio e dal mal di testa che però lentamente se ne era andato.

Al sorgere del sole il nostro uomo si alza, si veste, prende la sua bella valigetta di cuoio, si avvicina a Cicci e, per la prima volta, dopo aver per tanto tempo salutato Cicci dicendole: "Ciao Cicci. Io vado in ufficio e poi passo a fare la spesa", si rivolge a lei e le dice: "Ciao Cicci. Io vado al lavoro, poi passo a comperare qualche cosa, tu cosa desideri mangiare?"

Questo è il marketing! Per la prima volta infatti Vico si è posto il problema di che cosa vuole il mercato e della soddisfazione dello stesso. Per la prima volta ha abbandonato l'orientamento al prodotto e si è orientato al mercato.

**Il marketing infatti è: orientarsi al mercato.**

Il marketing è cercare di sapere cosa desidera il mercato e soddisfare il relativo bisogno attraverso l'ideazione, la produzione e la vendita dei prodotti.

Il marketing è: il processo di organizzazione e di esecuzione del concepimento, della politica dei prezzi, delle attività promozionali e della distribuzione di idee, beni e servizi per creare scambi commerciali e soddisfare gli obiettivi degli individui e delle organizzazioni<sup>1</sup>.

Ma si vuole parlare di ristorazione, del mercato della ristorazione nel suo complesso e delle applicazioni del marketing in questo meraviglioso mondo.

<sup>1</sup> Definizione dell' American Marketing Association (1985), [www.marketingpower.com](http://www.marketingpower.com).

# La ristorazione

## 1. La situazione italiana

Prima di illustrare dettagliatamente l'eccellenza e le applicazioni del marketing nella ristorazione, appare perlomeno doveroso fare una rapida fotografia di questo settore. Il mercato dei luoghi ove fruire dei servizi e prodotti della ristorazione in Italia è sottoposto a continue classificazioni e catalogazioni. Quella forse più idonea, però, a rappresentare come il mercato della ristorazione sia effettivamente visto da tutti i milioni di persone che la utilizzano, e che divide il settore in due grandi comparti, è la seguente:

- la ristorazione tradizionale
- la ristorazione moderna.

La distinzione è molto semplice. Nella prima tipologia sono compresi tutti quei locali a cui i clienti si rivolgono prevalentemente per motivi di svago, alla seconda quelli frequentati per motivi di studio e lavoro. Questa apparentemente banale distinzione fa capire la profonda diversità dei mercati e la relativa diversificazione di servizi e prodotti che vengono proposti e fruiti in entrambe le categorie. Al fine di comprendere seriamente la complessità e l'effettiva diversificazione del mercato della ristorazione, vale la pena comunque riportare un elenco, probabilmente non esaustivo, delle numerosissime tipologie di esercizi ristorativi che si trovano all'interno delle precedenti grandezze.

*Tabella 1 – Tipologie di ristorazione: tradizionale*

1.	Ristoranti classici
2.	Ristoranti d'hotel
3.	Trattorie familiari
4.	Ristoranti pizzerie e pizzerie
5.	Ristorazione a tema
a.	Tema di prodotto
b.	Tema di territorio o Paese*
c.	Tema di stile (design ecc.).

\* Paese qui è inteso come ristorante etnico.

*Tabella 2 – Tipologie di ristorazione: collettiva*

1.	Ristorazione di impresa
2.	Ristorazione per le scuole
3.	Ristorazione per gli ospedali
4.	Ristorazione per gli anziani
5.	Ristorazione penitenziaria
6.	La ristorazione rapida
7.	Il fast food
8.	Ristorazione autostradale
9.	Caffetterie
10.	Bar, snack
11.	The food court*
12.	Ristorazione automatica
13.	Il catering**
14.	Ristorazione nei trasporti
15.	Aerea
16.	Ferroviaria
17.	Marittima

\* Sono realtà tipiche dei centri commerciali. Si rivolgono principalmente a una clientela "business". Generalmente ha al suo interno varie tipologie ristorative che spesso sono in franchising.

\*\* Qui nel catering è compresa anche la consegna a domicilio del pasto.

## **2. Il mercato "tradizionale"**

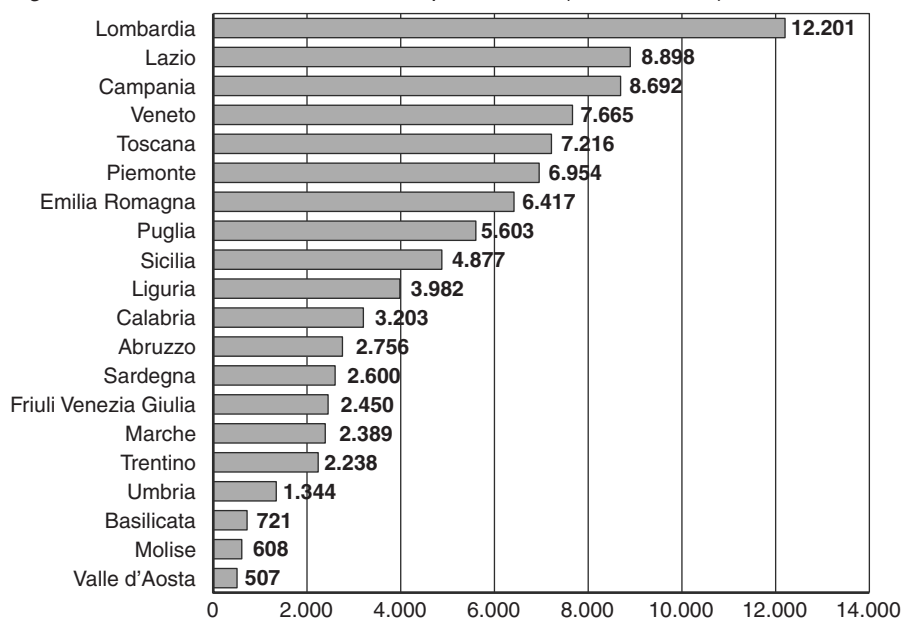
Uno dei famosi detti sull'uomo recita: le cose che deliziano profondamente un essere umano sono esclusivamente due: lenzuola e tovaglie.

Il numero e la distribuzione degli esercizi, oltre al valore di questo mercato in termini economici, non può che confermare tale affermazione.

Tabella 3 – Distribuzione delle imprese attive (febbraio 2008)

Regione	Numero ristoranti	Percentuale
Valle d'Aosta	507	0,6
Molise	608	0,7
Basilicata	721	0,8
Umbria	1.344	1,5
Trentino	2.238	2,5
Marche	2.389	2,6
Friuli Venezia Giulia	2.450	2,7
Sardegna	2.600	2,8
Abruzzo	2.756	3,0
Calabria	3.203	3,5
Liguria	3.982	4,4
Sicilia	4.877	5,3
Puglia	5.603	6,1
Emilia Romagna	6.417	7,0
Piemonte	6.954	7,6
Toscana	7.216	7,9
Veneto	7.665	8,4
Campania	8.692	9,5
Lazio	8.898	9,7
Lombardia	12.201	13,4
<b>Italia</b>	<b>91.321</b>	

Figura 1 – Grafico distribuzione delle imprese attive (febbraio 2008)



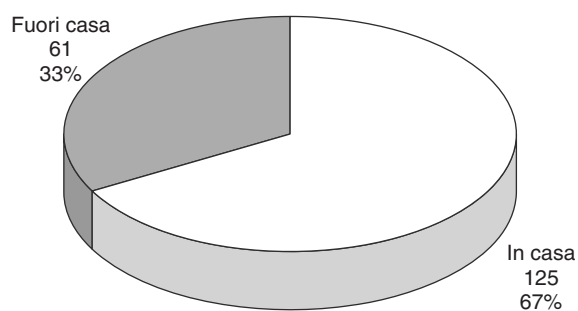
Fonte: Fipe

Tabella 4 – Distribuzione regionale dei ristoranti con titolare non italiano

Regione	Percentuale di ristoranti con titolare non italiano
Valle d'Aosta	6,8
Molise	7,5
Basilicata	3,3
Umbria	8,4
Trentino	6,4
Marche	12,0
Friuli Venezia Giulia	15,1
Sardegna	5,8
Abruzzo	12,4
Calabria	5,1
Liguria	11,7
Sicilia	6,7
Puglia	6,4
Emilia Romagna	11,2
Piemonte	15,0
Toscana	10,1
Veneto	11,9
Campania	5,2
Lazio	12,8
Lombardia	19,2
<b>Media</b>	<b>9,65</b>

Fonte: CS Fipe (2007)

Figura 2 – Consumi alimentari fuori casa (anno 2005 valori in miliardi)



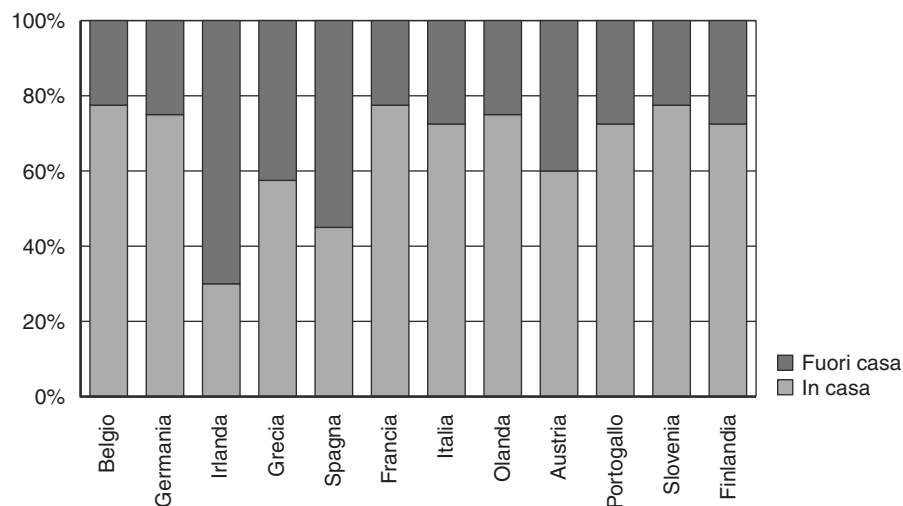
Fonte: Fipe

Da evidenziare inoltre il paragone dei consumi alimentari in casa e fuori casa all'interno dei principali Paesi dell'UE dove per l'Italia risalta il valore di consumo fuori casa al di sotto della media.



Facendo una brevissima analisi storica, riportata nella tab. 5, ci si accorge di come negli ultimi anni (dal 1996 al 2006) i consumi alimentari in casa sono cresciuti in Europa del 15,5% (12,5% nell'area euro). In Italia la variazione è stata del 13,3%.

Figura 3 – Consumi alimentari in Europa (2006)



Fonte: elaborazione su dati Fipe

Tabella 5 – Variazione consumi alimentari in casa

	1996	2006	Variazione percentuale
Belgio	16.213	18.824	16,1
Germania	125.996	132.827	5,4
Irlanda	4.166	5.106	22,6
Grecia	15.739	19.082	21,2
Spagna	52.963	62.583	18,2
Francia	106.647	119.822	12,4
Italia	101.399	114.895	13,3
Lussemburgo	886	1.056	19,2
Olanda	21.217	24.965	17,7
Austria	13.368	14.167	6,0
Portogallo	11.654	13.627	16,9
Slovenia	1.864	2.239	20,1
Finlandia	7.360	9.220	25,3

Fonte: Fipe

Soltanto in Germania, Austria e Francia le performance dei consumi alimentari in casa sono state inferiori a quelle italiane.

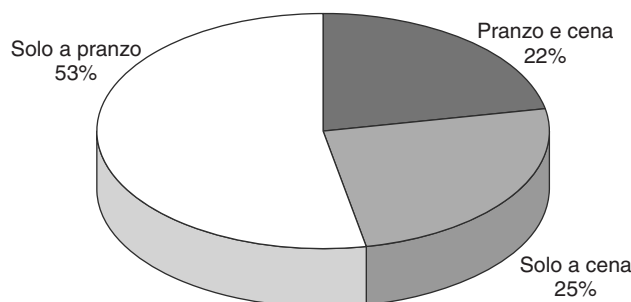
Questo per rilevare quanto ampio possa essere ancora il margine di crescita del settore.

### 3. Dove si consuma

L'evoluzione e la crescita dei consumi fuori casa, naturalmente, non va a incidere solo sulla ristorazione tradizionale e sui locali che normalmente vengono attribuiti a tali servizi, come ristoranti, bar e pizzerie anche perché alla loro tipologia di servizi e prodotti viene comunemente dedicato la fruizione della cena molto di più che del pranzo.

La fig. 4 evidenzia come infatti la parte preponderante della spesa degli italiani in consumi fuori casa sia fatta per il pranzo.

Figura 4 – Grafico della distribuzione della spesa italiana dei consumi fuori casa



Fonte: Nomisma per Rimini Fiera (2008)

Le figg. 5 e 6 sottolineano inoltre come lo scenario competitivo del pranzo sia molto più ampio e parcellizzato di quanto invece avviene per il pasto serale.

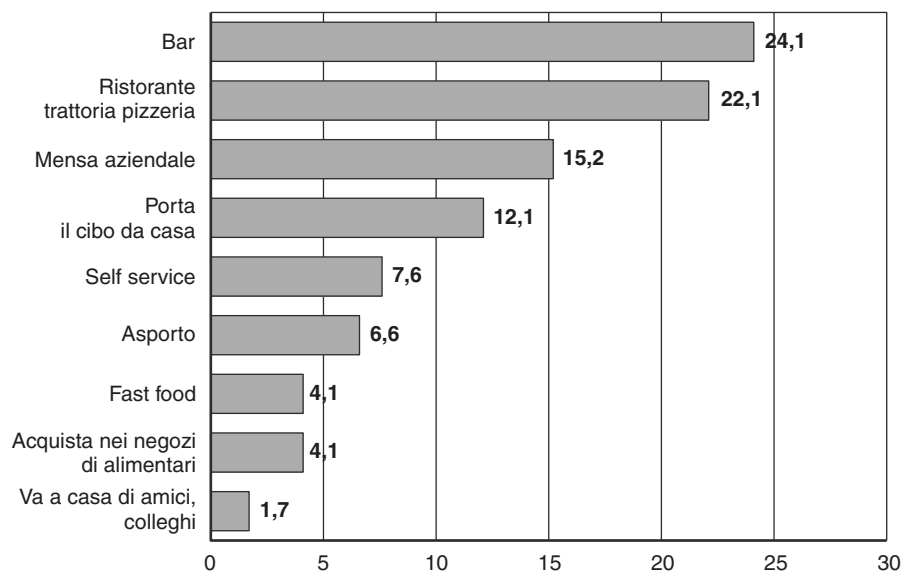
Molti e agguerriti sono infatti i competitor sulla scena per accaparrarsi il business del pranzo.

Bar, negozi di alimentari piccoli e grandi, sia limitrofi al luogo di fruizione sia vicini all'abitazione del cliente<sup>1</sup>.

Quello che però a noi interessa maggiormente è il pasto serale quello che è ormai diventato il pasto principale: la cena.

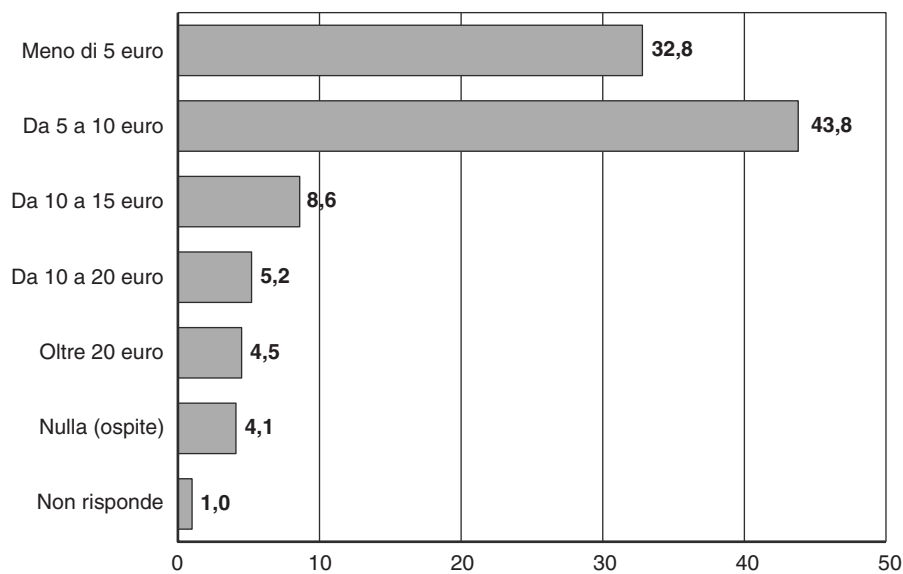
<sup>1</sup> Coloro che si portano il pasto da casa si avvalgono molto probabilmente di esercizi vicini al proprio domicilio.

Figura 5 – Distribuzione dei luoghi ove si consuma il pranzo fuori casa (valori percentuali)



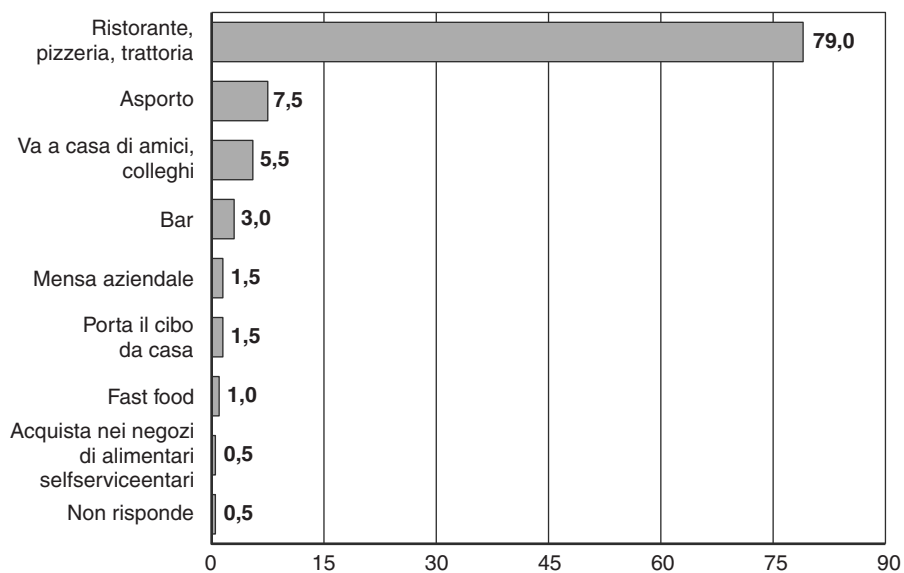
Fonte: Nomisma per Rimini Fiera (2008)

Figura 6 – Analisi della spesa per il pranzo fuori casa



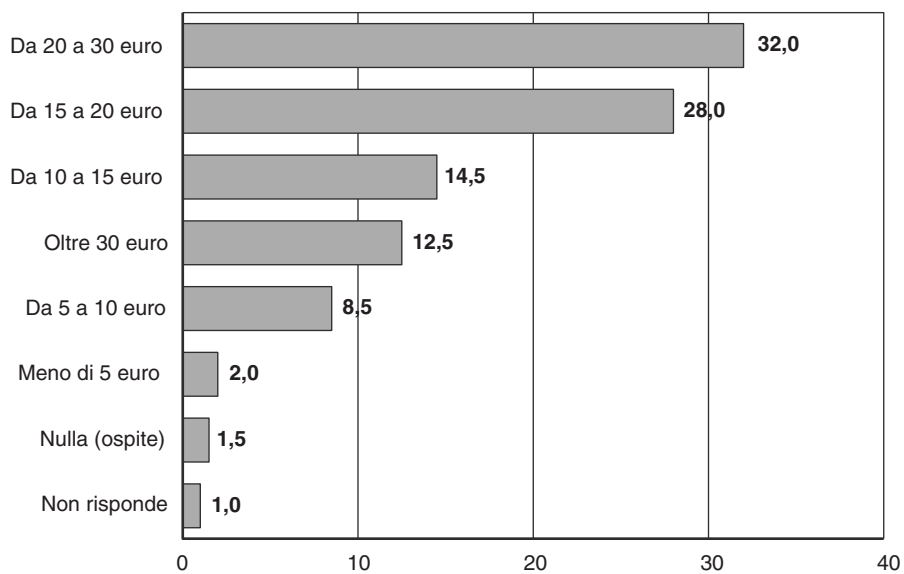
Fonte: Nomisma per Rimini Fiera (2008)

Figura 7 – Distribuzione dei luoghi ove si consuma la cena fuori casa (valori percentuali)



Fonte: Nomisma per Rimini Fiera (2008)

Figura 8 – Analisi della spesa per la cena fuori casa



Fonte: Nomisma per Rimini Fiera (2008)