MATERIALI DI RICERCA

Identità e prospettive del *vending*

FATTORI DI SUCCESSO E STRATEGIE COMMERCIALI DEL SETTORE DELLA DISTRIBUZIONE AUTOMATICA IN ITALIA

CENSIS

FRANCOANGELI

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati
possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page
al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

IDENTITÀ E PROSPETTIVE DEL *VENDING*

FATTORI DI SUCCESSO E STRATEGIE
COMMERCIALI DEL SETTORE
DELLA DISTRIBUZIONE AUTOMATICA IN ITALIA

FRANCOANGELI

Il Rapporto è stato realizzato per Venditalia Servizi s.r.l. e Confida – Associazione Italiana Distribuzione Automatica – da un gruppo di lavoro del Censis – Centro Studi Investimenti Sociali – coordinato da Francesco Estrafallaces e composto da Maurizio Mastrolembo Ventura, Giulia Piva e Vittoria Coletta.

Si ringraziano Marco Monaco di Venditalia, Vincenzo Scrigna, Piero Lazzari e Alessandro Fontana di Confida, per i preziosi suggerimenti.

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 qui sotto previste. All'Utente è concessa una licenza d'uso dell'opera secondo quanto così specificato:

1. l'Utente è autorizzato a memorizzare l'opera sul proprio pc o altro supporto sempre di propria pertinenza attraverso l'operazione di download. Non è consentito conservare alcuna copia dell'opera (o parti di essa) su network dove potrebbe essere utilizzata da più computer contemporaneamente;
2. l'Utente è autorizzato a fare uso esclusivamente a scopo personale (di studio e di ricerca) e non commerciale di detta copia digitale dell'opera. Non è autorizzato ad effettuare stampe dell'opera (o di parti di essa).
Sono esclusi utilizzi direttamente o indirettamente commerciali dell'opera (o di parti di essa);
3. l'Utente non è autorizzato a trasmettere a terzi (con qualsiasi mezzo incluso fax ed e-mail) la riproduzione digitale o cartacea dell'opera (o parte di essa);
4. è vietata la modificazione, la traduzione, l'adattamento totale o parziale dell'opera e/o il loro utilizzo per l'inclusione in miscellanee, raccolte, o comunque opere derivate.

INDICE

1. Capire il mercato per dare valore al futuro. Considerazioni di sintesi pag. 7
1.1. Dal settore arcipelago al sistema del *vending* » 7
1.2. Il comparto pubblico: prospettive e criticità » 9
1.3. L'approccio dei consumatori alla distribuzione automatica » 11
1.4. Strategia multiforme per affrontare il futuro » 14
1.5. Guida alla lettura » 16

PARTE PRIMA
IL *VENDING* NELLE STRUTTURE PUBBLICHE

2. La distribuzione automatica nel settore pubblico: potenzialità e limiti dell'accesso al mercato » 19
2.1. Il percorso della scelta: soggetti e motivazioni » 20
2.2. Modellizzazione dei processi decisionali » 21
2.3. Individuazione e criteri di scelta del gestore » 29

3. L'immagine della distribuzione automatica presso i decisori pubblici: aspettative, valutazioni e limiti » 33
3.1. Focalizzati su un nucleo ristretto di prodotti essenziali, ma con un'attenzione al mangiar sano » 35
3.2. La difficile esigenza di contemperare costi vantaggiosi e qualità complessiva » 37
3.3. Molto soddisfatti per la qualità dei prodotti, meno per quella del servizio » 39
3.4. I rapporti con i gestori » 40
3.5. Il contributo dell'innovazione, decisivo ma quasi impercettibile » 42

4. Presidiare il sistema della Pubblica Amministrazione: linee strategiche essenziali pag. 47
4.1. Verso modelli decisionali chiari e trasparenti » 47
4.2. Collaborazione e innovazione per colmare le criticità percepite dai decisori » 51

Nota metodologica » 55

PARTE SECONDA
INDAGINE SUGLI UTILIZZATORI
DI DISTRIBUTORI AUTOMATICI

5. Il *vending* nel quotidiano: abitudini, modalità d'uso e aspettative dei consumatori » 59
5.1. Identikit degli utenti e stili di consumo » 59

6. Per una strategia di presidio del mercato: qualità percepita, criticità e punti di forza del *vending* » 87
6.1. L'*appeal* di un consumo pratico e accessibile » 87
6.2. Dal fattore prezzo alla differenziazione dei prodotti: alcune considerazioni sui percorsi di fidelizzazione » 98
6.3. *Focus*: il punto sulla distribuzione automatica nei luoghi di lavoro » 104
6.4. *Focus*: gli effetti della congiuntura di crisi sulle abitudini alimentari » 109

7. Modelli comportamentali e differenti *target* di clientela » 113
7.1. Gli iper-esigenti (21,8% del campione) » 115
7.2. Gli irrefrenabili (16,8% del campione) » 118
7.3. Gli "essenzialisti" (22,6% del campione) » 120
7.4. Gli impossibilitati (28,8% del campione) » 122
7.5. Gli indifferenti (10,0% del campione) » 124
7.6. Conclusioni » 125

Nota metodologica » 127

1. CAPIRE IL MERCATO PER DARE VALORE AL FUTURO. CONSIDERAZIONI DI SINTESI

1.1. Dal settore arcipelago al sistema del *vending*

Questo studio è stato realizzato per conto di Venditalia s.r.l. e Confida – Associazione Italiana Distribuzione Automatica – al fine di definire e comprendere meglio le dinamiche di sviluppo del *vending* in Italia.

Più di due milioni di macchine installate in Italia, 35.000 addetti, una posizione di *leadership* nel mercato mondiale della progettazione e produzione di distributori automatici, più di 6 miliardi di consumazioni all'anno, sono numeri sufficienti a dimostrare la forza del comparto della distribuzione automatica.

Si tratta di un arcipelago, sparso su tutto il territorio nazionale, presente ovunque vi sia una richiesta di distribuzione di prodotti alimentari e bevande confezionate: dai luoghi di lavoro, nelle strutture pubbliche e private, ai luoghi di transito, alle strutture sportive, commerciali e di divertimento. 21 milioni di pezzi venduti ogni giorno configurano, dunque, un'area di *business* assai ampia; ed anche se l'attuale crisi economica porterà ad un inevitabile ridimensionamento dei volumi di vendita, i risultati raggiunti fino ad oggi fanno riflettere.

La *configurazione ad arcipelago* – che consente il presidio ad ampio raggio del mercato attraverso la larga diffusione dei distributori automatici – è oggi un punto di forza, ma si presta anche a qualche fragilità: il settore pubblico (ministeri, enti locali, strutture ospedaliere, università) impone procedure selettive ed invisibili barriere all'entrata talvolta difficili da governare, la domanda di prodotti alimentari diviene sempre più articolata e va presidiata con innovazioni continue, il mantenimento o il raggiungimento di livelli di efficienza e la crescita delle marginalità richiede competenze e strategie sempre più sofisticate.

La presenza diffusa, quasi polverizzata, sul territorio impone, dunque, un "di più" di strategia e di innovazione su un doppio fronte:

- quello delle singole imprese, che devono conoscere meglio gli orientamenti del mercato, l'organizzazione dei processi aziendali, i complessi percorsi

decisionali che sovrintendono alle strutture pubbliche, la segmentazione della domanda di prodotti alimentari;
- quello dell'associazionismo settoriale, che deve offrire (ed è questa una delle finalità del presente studio) una visione ad ampio raggio delle criticità, delle potenzialità di sviluppo del mercato del *vending* e delle politiche per un efficientamento complessivo del comparto.

Si tratta, come è facile immaginare, di sfide complesse che richiedono – ad un *comparto di frontiera* come quello della distribuzione automatica, presente nei luoghi più diversi e costantemente esposto al cambiamento – un salto culturale, più tecnologia, migliore conoscenza del mercato, maggiore capacità gestionale, maggiore capacità di governare o prevedere i cambiamenti di mercato ed organizzativi interni. Tutto ciò rappresenta per ciascuna delle aziende del settore un percorso obbligato, che inevitabilmente richiederà un passaggio dalla *forma ad arcipelago* a quella di *sistema più compatto*.

In parte, la strada già oggi si indirizza in tal senso e la volontà di esplorare, attraverso questo ed altri studi, alcune tematiche afferenti il mercato da presidiare, ne sono la prova. Le analisi riportate nei capitoli che seguono si muovono, pertanto, lungo due linee ben precise e differenti:
- nella prima parte dello studio sono stati delineati i percorsi che inducono le strutture della Pubblica Amministrazione ad optare per un determinato gestore della distribuzione automatica. Le procedure che, nelle strutture pubbliche, portano a scegliere un gestore non hanno una forma univoca. Molti sono invece i modelli decisionali, alcuni improntati all'efficienza ed alla tutela della concorrenza, altri con aspetti critici. Comprendere i punti di forza e gli elementi di debolezza dei diversi modelli di decisione operanti nella Pubblica Amministrazione significa orientarsi meglio in un mercato di rilevanza strategica per il settore del *vending*. L'analisi di questi aspetti è stata effettuata attraverso un'indagine su 29 strutture pubbliche;
- la seconda parte è invece dedicata allo studio delle caratteristiche essenziali e della segmentazione della domanda di prodotti della distribuzione automatica da parte dei singoli consumatori. Quali sono i diversi profili di clientela? Quali sono le aspettative degli utilizzatori dei distributori automatici rispetto alla qualità, alla differenziazione e profondità di gamma dei prodotti alimentari confezionati? Cosa può generare più intensi processi di fidelizzazione tra gli operatori della distribuzione automatica e i singoli consumatori? A queste domande si è tentato di rispondere attraverso un'apposita indagine su un campione di acquirenti di prodotti alimentari presso i distributori automatici.

Nei paragrafi che seguono si riportano sinteticamente i principali risultati delle analisi.

1.2. Il comparto pubblico: prospettive e criticità

Quasi il 10% delle consumazioni complessive acquistate presso i distributori automatici viene effettuato all'interno di strutture pubbliche (ministeri, enti locali, scuole, università e ospedali). Si tratta di un'area di mercato strategica, con margini apprezzabili di ulteriore espansione. Resta il fatto, tuttavia, che la possibilità di presidio di questa parte del mercato appare assai complicata, caratterizzata da procedure complesse e da una percezione del *vending*, da parte dei decisori, non sempre in linea con la realtà effettiva. Talvolta i decisori pubblici non appaiono in grado di valutare adeguatamente le offerte, limitandosi ad assegnare il servizio ai gestori che, più degli altri, propongono prezzi ridotti o canoni elevati.

Non esiste una procedura univoca per la scelta di un gestore che garantisca la distribuzione automatica in una struttura pubblica, ma modi differenti di gestire una gara d'appalto. L'esame di casi concreti porta, infatti, ad individuare almeno cinque differenti modelli decisionali:

- un *modello strutturato*, che prevede procedure di affidamento dei servizi sottoposte a controllo e dettagliate per ciò che concerne l'*iter* di selezione e aggiudicazione;
- un *modello accentrato semplice*, tipico di strutture pubbliche di medie dimensioni, che si caratterizza per un *iter* di aggiudicazione piuttosto snello, con un unico ufficio che effettua la selezione e intrattiene direttamente i rapporti con il gestore; il modello può prevedere, più raramente, una ripartizione delle due funzioni (aggiudicazione e rapporto con i gestori) affidata a due diversi uffici;
- un *modello semi-informale*, che prevede la presenza di un ufficio deputato alla gestione della gara, ma non alla tenuta di rapporti continuativi con il gestore, tale per cui la funzione ricade inevitabilmente direttamente sugli utilizzatori dei distributori automatici (dipendenti della struttura pubblica);
- un *modello informale*, che prevede una sorta di gestione diffusa dei rapporti con il fornitore; sono in sostanza i dipendenti della struttura pubblica a mantenere i rapporti con il gestore ed anche il momento della scelta non fa capo ad alcun ufficio o soggetto responsabile della struttura;
- un *modello delegato*, diffuso prevalentemente nelle strutture di grandi dimensioni, che prevede una delega ad un soggetto terzo alla Pubblica Amministrazione (ad esempio, cooperative di lavoratori, dopolavoro, circoli ricreativi aziendali) che si occupa della selezione e dei rapporti con i gestori.

I differenti modelli gestionali – descritti nel dettaglio nel secondo capitolo di questo volume – hanno avuto ed avranno sempre più un impatto determinante nelle dinamiche e, soprattutto, nelle possibilità di sviluppo del *vending*.

È facilmente intuibile che la diffusa presenza di modelli improntati all'informalità e alla applicazione flessibile delle regole di selezione dei gestori, rappresenta ormai un elemento problematico in quanto altera il processo di selezione, alimentando un mercato distorto, nel quale possono prevalere i gestori che dispongono di requisiti "informali", valutati con poca trasparenza.

Parallelamente, emergono ulteriori elementi critici, in particolare la disomogeneità dei percorsi di affidamento adottati tra le diverse strutture pubbliche e la disomogeneità dei soggetti responsabili sia della scelta che della gestione dei rapporti con il gestore. Come si avrà modo di constatare nel secondo capitolo, la differenziazione dei comportamenti nella gestione dell'*iter* decisionale genera spesso confusione, sì da spingere il proliferare di soluzioni "fai da te" in cui ciascuna struttura pubblica si comporta in modo differente dalle altre. L'effetto finale è il disorientamento dei gestori ed una difficoltà, tranne rari casi, di comunicazione tra questi ultimi e i decisori pubblici.

Una maggiore uniformità, tra le differenti strutture pubbliche appaltanti, nell'applicazione delle norme esistenti e nell'attuazione dei procedimenti di affidamento del servizio garantirebbe, ovviamente, percorsi di scelta più chiari, eliminando progressivamente quei "modelli decisionali informali" che tendono ormai a falsare le regole della concorrenza.

Quanto detto, appare tuttavia la conseguenza di una percezione spesso distorta, da parte del decisore pubblico, del comparto del *vending*. L'immagine del comparto, sia presso i decisori che i dipendenti delle strutture pubbliche, è rarefatta, fortemente impersonale, pochi conoscono l'azienda di gestione e rifornimento delle macchine, la comunicazione tra fruitore e gestore è di solito ridotta al minimo indispensabile.

In questo rapporto, che rischia di essere "piatto e scialbo", non vi sono spazi per un innalzamento dei livelli di fidelizzazione, per la proposta di prodotti che vadano oltre quelli *basic*; diventa, quindi, difficile attivare politiche di mercato che garantiscano marginalità crescenti.

Ripartire da un rapporto più collaborativo e di fiducia con la Pubblica Amministrazione sembra, pertanto, un punto essenziale per dare luogo a strategie di migliore presidio di questa parte del mercato.

Occorre, però, chiedersi come. Da questo punto di vista, è possibile fare riferimento ad alcuni aspetti critici segnalati dalle strutture pubbliche analizzate e lavorare per trasformarle in opportunità di crescita.

È diffuso, in primo luogo, in molte strutture pubbliche un senso di scarsa fiducia nei gestori, derivante dalla sensazione o dalla constatazione che la qualità del servizio non è elevata (macchine sfornite), i distributori obsoleti o poco curati rispetto a ciò che viene assicurato nelle strutture private. Da questo punto di vista, i gestori dovrebbero impegnarsi a *mettere in atto forme di comunica-*

zione e di collaborazione capaci di rassicurare le amministrazioni, ad esempio pianificando insieme le modalità di controllo, predisponendo momenti di confronto o rapporti periodici per informare circa l'andamento del servizio.

Parallelamente si richiede maggiore attenzione alla dotazione di macchine, studiando insieme ai decisori delle strutture pubbliche le soluzioni più adeguate ai singoli casi, prendendo sempre in considerazione le esigenze particolari di ogni struttura (ad esempio, l'igiene nelle Asl e negli ospedali, la sicurezza nelle università o in altre strutture aperte al pubblico).

Soluzioni innovative dovranno essere studiate per i numerosi uffici di piccole e medie dimensioni che spesso si avvalgono del servizio con difficoltà a causa del poco spazio a disposizione. Proprio il mercato costituito dai numerosi uffici pubblici più piccoli rappresenta un *target* interessante.

Vale la pena di sottolineare, infine, che sarebbe opportuno tentare di intensificare, ove possibile, ed almeno nelle strutture con maggiore affluenza, il processo di diversificazione dell'offerta, attraverso un atteggiamento più propositivo di interlocuzione con i gestori.

Sviluppo di un modello collaborativo e maggiore caratterizzazione dell'offerta e del servizio, sembrano, dunque, gli assi portanti di una nuova e migliore strategia da attuare nel mercato rappresentato dal settore pubblico. Occorre, in particolare, rompere l'indefinitezza dei rapporti tra gestore e decisore, caratterizzare maggiormente l'offerta innalzando la qualità sia dei prodotti che del servizio. Il percorso è senza dubbio complesso ma, nello stesso tempo, ineludibile ed il settore sembra possedere un bagaglio di competenze migliorabili, ma già fortemente solide e strutturate per avviare il processo di rinnovamento che il mercato impone.

1.3. L'approccio dei consumatori alla distribuzione automatica

La seconda parte dello studio è dedicata, come detto in precedenza, all'analisi dei risultati di un'indagine su un campione di 500 utilizzatori di prodotti della distribuzione automatica.

Si stima che le persone che utilizzano più o meno regolarmente le macchine della distribuzione automatica siano più di 15 milioni e mezzo – con punte di 20 milioni nei periodi di maggiore espansione dei consumi –, il 41,9% della popolazione adulta compresa tra 18 e 49 anni. Ben il 25,3% del campione analizzato (che rispecchia l'universo di riferimento) ricorre al *vending* quotidianamente, prevalentemente nel luogo di lavoro o di studio, cui si aggiunge una quota ulteriore del 15,4% che accede a questo tipo di consumo di bevande o *snack* almeno 2 o 3 volte alla settimana.

I livelli di fidelizzazione appaiono dunque elevati: almeno 6 milioni di persone adulte utilizzano molto di frequente le *vending machine*. Si tratta prevalentemente di uomini residenti nel Centro-Nord, di età compresa tra i 30 ed i 44 anni. Più nel dettaglio, è interessante rilevare come nel Mezzogiorno la quota di consumatori regolari sia ben più contenuta di quella rilevata nel Centro-Nord (15% contro il 30% circa), tendenza forse dovuta anche a differenti abitudini alimentari nei giorni di lavoro. Esiste, inoltre, una differenza di genere, laddove le consumatrici abituali sono il 19,2% a fronte del 31,5% degli uomini. Infine, la quota di giovani (18-29 anni) che si rivolgono in modo frequente e regolare alla distribuzione automatica rappresenta una quota interessante, pari al 22% dei consumatori di quella fascia d'età, a fronte di quasi il 30% di chi ha tra i 30 ed i 44 anni.

I luoghi in cui più frequentemente si acquistano prodotti dalle *vending machine* sono quelli di lavoro, seguiti da quelli d'attesa, mentre al terzo posto figurano i luoghi di studio. Meno rilevante appare il peso di luoghi di transito e di centri commerciali e palestre.

Emergono, inoltre, tre differenti identikit di consumatori, a seconda del luogo di acquisto prevalente, identikit che possono contribuire a capire quale strategia di mercato mettere in atto per presidiare meglio i segmenti fidelizzati e quelli da fidelizzare. Sono così identificabili modelli e stili di consumo sul luogo di lavoro, nei luoghi di studio ed, infine, nei luoghi di attesa. Rinviando al quinto capitolo del libro per un dettaglio su ciascuno di essi, qui è sufficiente accennare al fatto che sono identificabili strategie commerciali differenziate e mirate a seconda del modello.

In una prospettiva di allargamento degli orizzonti di mercato si sono sondate, inoltre, le aspettative dei clienti in termini di caratteristiche del prodotto ed allargamento della gamma dell'offerta. Emergono, indubbiamente dei dati interessanti, che vanno tuttavia considerati con molta attenzione. In particolare, tra gli utilizzatori intervistati:

- il 67,8% sarebbe interessato ad una maggiore differenziazione nell'offerta di bevande calde;
- il 53,6% vorrebbe che fossero disponibili prodotti freschi come lo yogurt;
- il 52,6% si è dichiarato interessato a prodotti a basso contenuto calorico;
- il 48,3% sarebbe interessato a prodotti del commercio equo e solidale;
- il 45% a frutta e prodotti biologici.

Si tratta di percentuali importanti, che tuttavia rischiano il più delle volte, sulla base di percorsi già sperimentati, di non trasformarsi in una domanda effettiva e di non permettere, quindi, al gestore di ottenere margini sufficienti che ne giustifichino l'offerta. Occorre tuttavia pensare che la domanda dei consumatori si orienterà sempre più verso prodotti maggiormente diversificati

e con un *appeal* maggiore di quelli oggi disponibili nella grande maggioranza dei distributori; ciò soprattutto nel luoghi di lavoro e di studio, dove, sempre più di frequente, il distributore automatico è utilizzato per la pausa pranzo.

È bene sottolineare come vi sia un nucleo solido di persone disposte a "sperimentare" una maggiore diversificazione dell'offerta. L'indagine mette chiaramente in evidenza, ad esempio, come gli uomini siano particolarmente interessati ad un'ampia gamma di caffè e bevande calde di vario tipo, mentre le donne si focalizzano su prodotti alimentari legati al *wellness* e al *light*, ovvero prodotti dietetici, a basso contenuto calorico o prodotti freschi come yogurt e frutta confezionata o biologica. Egualmente, in maggiore misura i giovani rispetto alle persone adulte, sarebbero interessati a prodotti del commercio equo e solidale ed a prodotti freschi quali frutta e verdura.

Il quadro può essere completato indicando i vantaggi competitivi che vengono oggi riconosciuti al sistema della distribuzione automatica.

Soprattutto per i giovani, il *vending* è un modo per spendere poco, ma per la maggior parte degli intervistati la distribuzione è una forma di socializzazione, un'opportunità per una pausa durante il lavoro o, ancora, l'unica alternativa per poter magiare o bere (si pensi ai lavori notturni o in posti isolati, dove è difficile accedere a pubblici esercizi). Molti, dunque, i punti di forza che emergono dall'indagine: dagli orari di accesso flessibili, alla pulizia e igiene delle macchine, dalla buona qualità dei prodotti, alla facile reperibilità dei distributori nei luoghi maggiormente frequentati.

Occorre però dire che se i punti di forza sono numerosi, essi sono anche abbastanza scontati.

Il lavoro che il comparto deve svolgere, dovrebbe consistere, invece, essenzialmente:

- nel recupero di coloro che sono ancora distanti dalla distribuzione automatica;
- nell'identificazione chiara di punti di debolezza, in modo da trasformarli in nuove opportunità di crescita.

I giovani ed il segmento dei cinquantenni e sessantenni appaiono come segmenti di potenziali consumatori in grado di allargare una platea già ampia. Sui primi si può lavorare attraverso l'ampliamento della gamma dei prodotti offerti soprattutto in luoghi di ritrovo come i centri sportivi e le palestre; sui secondi occorre lavorare facendo percepire la distribuzione automatica come facile, economica ed accessibile. D'altra parte, l'ulteriore segmentazione degli utilizzatori, effettuata tramite una tecnica di statistica multivariata, riportata nel dettaglio nel settimo capitolo dello studio, mette chiaramente in evidenza una domanda multiforme che richiede ormai strategie di mercato, per quanto possibile, differenziate.

È ipotizzabile ritenere che se il livello di penetrazione del *vending* in Italia è elevato, si è ben lontani dalla saturazione del mercato. Molti sono coloro che vorrebbero usufruire del servizio, specie nel luogo di lavoro e molti sono i consumatori che potrebbero avvicinarsi alla distribuzione automatica, ma che non lo fanno perché pensano che essa sia di difficile accesso, complicata da usare, poco immediata. Lavorare sulla qualità del servizio, appare sempre più un percorso obbligato, ed il punto di partenza per una strategia di mercato capace di aprire nuovi spazi.

1.4. Strategia multiforme per affrontare il futuro

I consumi di prodotti alimentari cambiano ormai con rapidità, sia per i mutevoli gusti delle persone che per fattori congiunturali, come la crisi in atto, che spinge molte famiglie a rivedere i propri modelli si spesa, improntandoli più al contenimento che non alla loro espansione. È significativo il fatto che ben il 25% degli intervistati abbia dichiarato di avere più o meno rimodulato le proprie spese per alimenti a causa dell'attuale fase di recessione, ma poco meno del 7% degli utilizzatori ha dichiarato di avere ridotto gli acquisti presso i distributori automatici. Se da un lato ciò indica che, tra i così detti *frequent users* dei distributori, esistono livelli di fidelizzazione elevati e che la domanda è piuttosto rigida a variazioni di prezzo o ad ulteriori fattori esterni di cambiamento, è altrettanto vero che gli operatori del *vending* agiscono in un contesto di mercato mutevole e nel quale anche la domanda inizia a presentarsi sempre più segmentata; non esiste più un unico profilo di consumatore, ma una molteplicità di profili. Si pone così la necessità di definire una strategia di settore, che consenta di affrontare le sfide del mercato.

Alla luce dei molti dati raccolti, delle particolari dinamiche dell'*area di business* rappresentata dalle strutture pubbliche e delle aspettative dei singoli utilizzatori dei distributori automatici, sembra che il percorso di crescita sia contrassegnato da almeno quattro ambiti da presidiare, ovvero quattro assi di progressione, così identificabili:

- sviluppo tecnologico;
- innalzamento costante della qualità del servizio;
- incremento dell'efficienza dell'impresa;
- presidio di segmenti di clientela oggi considerati residuali.

Per molti versi si tratta di ambiti scontati su cui esercitare "un di più di strategia". Ma il fatto che essi siano noti, non sta ad indicare che richiedano sforzi limitati. La ridotta dimensione delle aziende del settore, la turbolenza del mercato, la complessità della regolamentazione dell'attività d'impresa ri-

schiano di rendere difficile, se non impossibile, un percorso di crescita ed il presidio dei principali ambiti strategici.

Così, deve essere l'associazione di categoria (Confida) a continuare a svolgere – come è stato fatto negli ultimi anni – un'azione pervasiva che consenta alle singole aziende del settore di perseguire un'articolata strategia di crescita.

Dal punto di vista dell'innovazione tecnologica, già molte sperimentazioni sono state effettuate ed ogni soluzione originale che renda più rapido ed efficiente il funzionamento delle macchine non può che garantire un legame più stretto con i consumatori. Alcune soluzioni tecnologiche, nel campo della telemetria e dell'optoelettronica, appaiono di frontiera e su questa strada occorre ancora proseguire.

Parallelamente occorre innalzare la qualità del servizio che, se da molti utilizzatori è riconosciuta elevata, può essere sottoposta a miglioramenti, dando così una risposta immediata a consumatori sempre più esigenti. Una più intensa capacità di dialogo con i referenti delle strutture in cui sono collocati i distributori, maggiore attenzione ai rifornimenti delle macchine nei luoghi maggiormente frequentati, innovazione nel *design* e funzionalità delle macchine possono aiutare non solo a mantenere saldi i livelli di fidelizzazione, ma ad ampliare la domanda.

Un terzo punto rilevante è quello del controllo dei livelli di efficienza dell'impresa. Per molte aziende del settore è sempre più difficile ampliare le marginalità dovendo offrire un servizio capillare, ad elevata intensità di lavoro, e con prodotti *basic*, ovvero con prodotti che non consentono ricavi consistenti. Il problema va affrontato con l'accrescimento delle competenze tecniche e gestionali all'interno dell'impresa del *vending*, attraverso figure professionali *ad hoc* che sappiano affiancare l'imprenditore in una gestione divenuta sempre più complessa. Da questo punto di vista, Confida deve continuare a promuovere, per quanto possibile, la *diffusione della cultura d'impresa* tra i propri associati, facendo comprendere che il solo intuito dell'imprenditore può non essere più sufficiente ad affrontare un mercato divenuto assai mutevole.

Ultima, ma non meno importante, è la questione del migliore presidio del mercato. Come indicato in precedenza, se il *vending* può fare affidamento su oltre 15/20 milioni di utilizzatori, è possibile ritenere che esistano margini per ampliare il tasso di penetrazione. Molte sono le persone che non hanno occasione di accedere ai distributori automatici, ma che rappresentano potenziali clienti. Occorre lavorare ancora molto sia sui più giovani, alla ricerca di prodotti nuovi e differenziati, ma a basso prezzo, che sulle persone più avanti nell'età oggi refrattarie all'uso delle *vending machine*, forse più per una questione di ordine culturale (diffusa è l'idea che i distributori siano difficili da usare), che per motivi oggettivi di scarso interesse verso i prodotti venduti.

1.5. Guida alla lettura

Lo studio si articola in due parti ed in sette capitoli.

Il primo capitolo riassume i principali dati raccolti attraverso le indagini effettuate sia tra le strutture pubbliche che presso un campione di utilizzatori di distributori automatici al fine di comprendere le criticità e le potenzialità di sviluppo del settore del *vending* in Italia.

Il secondo capitolo è dedicato alla descrizione dei differenti modelli e percorsi che portano le strutture del settore pubblico (ministeri, università, strutture ospedaliere) a selezionare ed optare per un determinato gestore del *vending*. Vengono descritti i criteri di selezione, le modalità attraverso le quali tali criteri sono applicati, i punti di forza e gli elementi di debolezza di ciascun modello decisionale.

Il terzo capitolo si focalizza sull'immagine che il settore del *vending* oggi ha presso i decisori delle strutture pubbliche. Si analizza la qualità percepita del servizio offerto, le aspettative degli utenti, gli aspetti del servizio che potrebbero essere migliorati.

Il quarto capitolo identifica alcuni elementi essenziali per una migliore strategia di presenza del *vending* presso il settore pubblico.

Il quinto capitolo riporta i risultati di un'indagine effettuata su un campione di 500 utilizzatori di distributori automatici, con particolare riferimento all'identificazione delle abitudini di consumo, delle differenti tipologie di domanda di prodotti alimentari presso i distributori automatici e delle aspettative in termini di differenziazione dei prodotti. È stata inoltre stimata la spesa media effettuata presso i distributori automatici.

Il sesto capitolo è dedicato all'identificazione, attraverso l'indagine campionaria, degli elementi di forza e delle criticità del servizio del *vending* al fine di identificare una strategia che porti il settore a rispondere meglio alle richieste dei consumatori. Il capitolo contiene, inoltre, due approfondimenti sul tema della distribuzione automatica nel luogo di lavoro e sugli effetti dell'attuale crisi economica nell'uso dei distributori automatici.

Il settimo ed ultimo capitolo è dedicato alla segmentazione della domanda di prodotti acquistati attraverso le *vending machine*. Sono stati identificati diversi profili tipologici di utenza, mettendo in evidenza segmenti di mercato di particolare rilevanza strategica che vanno presidiati attraverso strategie *ad hoc* e segmenti oggi più distanti dalla distribuzione automatica, ma che possono rappresentare, se adeguatamente presidiati, un'opportunità di ampliamento del mercato.

PARTE PRIMA
IL *VENDING* NELLE STRUTTURE PUBBLICHE

2. LA DISTRIBUZIONE AUTOMATICA NEL SETTORE PUBBLICO: POTENZIALITÀ E LIMITI DELL'ACCESSO AL MERCATO

Il settore pubblico rappresenta per le imprese che operano nel *vending* un mercato rilevante, tuttavia spesso difficile da presidiare; al servizio di distribuzione automatica gli uffici appalti, gli economati o le direzioni generali delle amministrazioni pubbliche attribuiscono, il più delle volte, un valore aggiunto contenuto, tale per cui sia la qualità che il prezzo dei prodotti possono essere "compressi" in cambio di offerte particolarmente competitive. Soprattutto, i decisori pubblici non sempre appaiono in grado di valutare adeguatamente le offerte, limitandosi ad assegnare il servizio ai gestori che più degli altri hanno ridotto i prezzi o pagano un canone maggiore.

Al fine di rilevare i cambiamenti che ad oggi sembrano essere in atto, è stata effettuata un'indagine qualitativa svolta presso 29 uffici pubblici deputati a sottoscrivere contratti per la fornitura di servizi di *vending* all'interno di strutture delle amministrazioni pubbliche centrali, degli enti locali e delle università.

Due sono i principali assi lungo i quali si articola questa parte dello studio:

- da un lato, sono stati analizzati e schematizzati sotto forma di modello i percorsi attraverso i quali il decisore pubblico sceglie di avvalersi del servizio di distribuzione automatica e seleziona il gestore;
- dall'altro è stata rilevata, presso i decisori delle strutture pubbliche considerate, la qualità percepita del servizio, le eventuali criticità e, più in generale, l'affidabilità e credibilità del comparto del *vending*.

Nella parte finale dell'analisi vengono individuate ed evidenziate, sulla base delle molteplici informazioni raccolte, alcune indicazioni volte a migliorare il rapporto tra la Pubblica Amministrazione ed il settore della distribuzione automatica.