

o allo stile. Ecco perché i personaggi più celebri della televisione ormai sono cuochi e i format più apprezzati sono i talent della cucina. Il fenomeno è virale, coinvolgente, di massa. Non solo. Si diffondono nuovi stili alimentari, il *food & beverage* diventa fenomeno di lifestyle. Essere paleo o vegano o vegetariano, non rappresenta più una semplice preferenza o scelta di quali alimenti mangiare, diventa un modo di vivere. Il successo del brand inglese The Primal Pantry, specializzato in barrette *paleo* – da Paleolitico, ovvero ingredienti ispirati alla preistoria, a prima dell'avvento dell'agricoltura, non trasformati – dimostra come l'essere paleo voglia dire scegliere uno stile di vita preciso.

E ancora. Il consumatore non sta solo a guardare cosa fanno le aziende del food & beverage. Sempre di più vuole dire la sua, esprimere un parere, essere coinvolto già nella fase di ideazione del prodotto. Si parla di consumatore che diventa «consum-attore». Le aziende utilizzano i social o le community online per promuovere nuove idee, nuovi prodotti partendo da quello che il consumatore dice. Si ha una compartecipazione sempre più vissuta tra utente finale e aziende che producono beni alimentari e bevande.

Come dimenticare, poi, il ramo della *nutriceutica*, dall'unione tra «nutrizione» e «farmaceutica», che sta entrando abbastanza regolarmente nella produzione più tradizionale. Il cibo deve far star bene, esiste una componente curativa dei cibi e delle bevande che le aziende sembrano tenere in sempre maggiore considerazione.

Sono molte le tendenze in atto nel settore. Questo libro ha l'intento di sistematizzare i trend che ci tragheranno verso il cibo di domani e di dare, da una parte, alle imprese gli strumenti per anticipare e comprendere al meglio i bisogni dei consumatori e, dall'altra, ai consumatori gli elementi per partecipare da vicino all'affascinante mondo del food & beverage. In particolare, un fattore tra gli altri si staglia come fondamentale nel disegnare il futuro del cibo: quello del servizio.

Le imprese, soprattutto quelle che producono, si stanno accorgendo di come sia importante coniugare un prodotto eccellente con un servizio altrettanto eccellente, ovvero investire nella *servitizzazione*. La servitizzazione è definita come la capacità delle aziende di operare una trasformazione dalla produzione e vendita di prodotti fisici a un orientamento al servizio. Il prodotto e il servizio insieme possono costituire un pacchetto d'offerta di grande valore aggiunto per il consumatore. Se il cibo non si consuma più per mera necessità di alimentarsi, diventa essenziale che rie-

sca a risolvere esigenze di varia natura (per esempio praticità, svago, piacere). Il servizio agevola in tutto questo: risolve problemi, informa, regala esperienze.

Per iniziare a favorire una discussione su come sia possibile percorrere la strada della servitizzazione nel food & beverage, nel libro si afferma che:

1. le aziende con un alto orientamento al servizio offrono soluzioni per le diverse occasioni d'uso concentrandosi su prodotti facili da usare;
2. le aziende con un alto orientamento al servizio sanno coniugare bene lentezza e velocità. Tutelano alcuni processi produttivi, ma sono veloci soprattutto nel trasporto e distribuzione;
3. le aziende con un alto orientamento al servizio prevedono una forte integrazione a monte. Esse, infatti, considerano i fornitori come partner con cui impostare forme di co-creazione e rete;
4. le aziende con un alto orientamento al servizio prevedono una forte integrazione a valle. Esse, infatti, coinvolgono i clienti finali nella progettazione e la creazione di nuovi prodotti e ricette;
5. le aziende con un alto orientamento al servizio hanno un'elevata focalizzazione di prodotto;
6. le aziende con un alto orientamento al servizio impostano una comunicazione orientata al servizio che si focalizza su tracciabilità e territorio.

La strada verso la servitizzazione viene raccontata attraverso dieci storie virtuose di aziende del food & beverage che sono state in grado di interpretare al meglio questo cambiamento e che si stanno impegnando per dar voce al futuro e andare incontro alle esigenze dei consumatori. Le aziende di cui si narrano le vicende all'interno del libro, in ordine alfabetico, sono: Balocco, Bonduelle, Caffè Vergnano, Callipo, Fonti di Vinadio, La Molisana, Morato Pane, Mutti, Parmareggio, Ponti.

Il libro si offre come strumento verso una migliore comprensione dei trend del cibo del futuro e verso un orientamento sempre crescente al servizio da parte delle imprese, oltre che come punto di partenza per un viaggio affascinante alla scoperta delle vicende aziendali di chi il food & beverage lo vive tutti i giorni e prende decisioni orientate al medio-lungo periodo.

La ricerca

Il libro è basato sul lavoro di ricerca svolto per SDA Bocconi School of Management *Dal prodotto al servizio: competere e crescere nel food & beverage* che ha avuto l'obiettivo di 1) definire la servitizzazione, 2) identificarne i driver principali e 3) comprendere qual è il percorso che le aziende possono intraprendere³. La ricerca ha analizzato le performance delle imprese del settore negli ultimi dieci anni. Per ogni azienda sono stati individuati la crescita dei ricavi, delle quote di mercato e i differenziali di performance operativa e finanziaria rispetto ai singoli segmenti di appartenenza. Sono stati identificati così alcuni esempi di aziende del food & beverage interessate da ottimi percorsi di crescita e ne sono stati analizzati il business model e le scelte strategiche. Al fine di analizzare realtà comparabili, tenendo conto della dimensione media dei singoli segmenti (in generale compresa tra 50 e 300 milioni di euro) si è deciso di escludere dall'analisi le microimprese del settore e i giganti diversificati come Barilla e Ferrero, caratterizzati da dinamiche specifiche. Sono stati analizzati sette comparti del food & beverage:

- *processed meat and seafood;*
- *pasta, rice and noodles;*
- *bottled water;*
- *baked food;*
- *processed food and vegetables;*
- *diary;*
- *coffee.*

A tecniche quantitative di ricerca sono state affiancate quelle qualitative. Per determinare i *driver di servitizzazione*, ovvero le mosse attraverso cui percorrere la strada del servizio, sono state intervistate molte delle aziende presenti nella lista con l'integrazione di dati secondari quali documenti aziendali, siti istituzionali, articoli di giornale.

L'elenco di alcune delle aziende intervistate è riportato nella Tabella 1.

³ Bruni, Pirotti e Vizzaccaro (2018).

Tabella 1 Alcune delle aziende intervistate

Azienda	Core Business	Temi di servitizzazione
Arborea	Latte, yogurt, formaggi	<i>Integrazione a monte:</i> la Cooperativa Assegnatari Associati Arborea (3A) si avvale di oltre 200 aziende associate con le quali instaura, per natura stessa di cooperativa, un rapporto di scambio e di fiducia.
Balocco	Dolci da ricorrenza e colazione	<i>Innovazione di prodotto:</i> Balocco decide di accompagnare il consumatore non solo in occasione delle ricorrenze, ma anche in altri momenti importanti e rappresentativi dell'italianità come la colazione.
Bofrost	Alimenti surgelati	<i>Integrazione a valle:</i> realizza benchmarking periodici e alcune delle sue ricette nascono dallo scambio di informazioni con il cliente.
Bonduelle	Verdure	<i>Focus di prodotto:</i> Bonduelle si pone come azienda che ha know-how e competenze specifiche legate al mondo delle verdure e per questo viene apprezzata dai consumatori.
Caffè Vergnano	Caffè	<i>Innovazione di processo:</i> la qualità viene ricercata attraverso la salvaguardia dei tempi di lavorazione e la tostatura lenta. A questo si associa l'estrema velocità nella presa di decisione che rende l'azienda molto abile nel passaggio dal pensiero all'azione e al conseguente time to market.
Callipo	Tonno e gelato	<i>Comunicazione:</i> le recenti iniziative di comunicazione dimostrano come l'attenzione non sia più rivolta al solo prodotto, ma ci si orienti a un racconto fatto di persone, valori aziendali, metodi di lavorazione, territorio. Da molto tempo, inoltre, l'azienda ha riconosciuto la tracciabilità come elemento ad alto valore aggiunto per il consumatore.
Dr. Schär	Pasta, pane e sostituti senza glutine	<i>Integrazione a valle:</i> Lo Schär Club è la Community aziendale dedicata. I membri possono approfittare di un servizio news sui temi attuali concernenti la celiachia. Con diversi vantaggi, il Club aiuta a rendere più facile la vita di ogni giorno. Tramite Internet è possibile reperire e farsi inviare materiale informativo in base ai propri interessi personali. Si ha uno scambio con il consumatore.
Fonti di Vinadio	Acqua minerale, tè e bevande	<i>Integrazione a monte:</i> molte delle soluzioni innovative sviluppate dall'azienda sono state progettate con partner e collaboratori.
La Molisana	Pasta	<i>Focus di prodotto:</i> La Molisana si concentra sul business della pasta e, in particolare, controlla tutta la filiera della pasta, dal campo alla tavola, dimostrando non solo un forte focus di prodotto, ma anche un controllo di tutte le operazioni della filiera.

(continua)

(segue)

Morato Pane	Pane e sostituti	<i>Innovazione di prodotto:</i> il pane viene pensato nelle sue diverse declinazioni in modo da riuscire ad andare incontro al consumatore nei differenti momenti di utilizzo nel corso di una stessa giornata – dalla colazione, al pranzo, alla merenda, all'aperitivo, alla cena. I prodotti sono facili da usare con agevolazioni date dal pack richiudibile e da una data di scadenza che consente una buona flessibilità di consumo.
Mutti	Pomodoro	<i>Integrazione a monte:</i> la filiera è da sempre al centro della riflessione e delle azioni dell'azienda. Passando attraverso il coinvolgimento, la fidelizzazione e gli incentivi alla filiera si è in grado di poter garantire al consumatore un prodotto e un servizio di qualità.
Parmareggio	Parmigiano Reggiano e burro	<i>Innovazione di processo:</i> Parmareggio ha introdotto prodotti sempre più premium invecchiati 30 o anche 40 mesi ma, nello stesso tempo, è molto veloce nelle fasi di trasporto e distribuzione. L'azienda coniuga perfettamente il rispetto delle lavorazioni con la velocità necessaria nel trasporto e nel time to market.
Ponti	Aceto, sottaceti, sottoli, condimenti, sughi pronti	<i>Comunicazione:</i> le recenti campagne di comunicazione dimostrano come si riesca a fare comunicazione in modo innovativo offrendo un servizio importante, quello di mettere insieme diversi stili alimentari e riuscire ad accontentare ognuno di essi con i propri prodotti.

La struttura del libro

Il libro si organizza in 14 capitoli, così suddivisi.

Il Capitolo 1 si focalizza sul food & beverage e descrive le caratteristiche principali del settore. Se da una parte si tratta di un settore tradizionale, schiacciato da regole di competizione molto stringenti, dall'altra è anche un contesto in cui si individuano trend e dinamiche in continua evoluzione, in cui si fa innovazione, in cui ci si orienta con occhio sempre più vigile verso il futuro. Le sfide sono molte, ma le opportunità da cogliere sono di gran lunga superiori. Per uscire dalla logica della competizione basata solo sul prezzo e per ricercare elementi di differenziazione in linea con i numerosi cambiamenti in atto, l'attenzione da parte delle aziende del settore non può essere più rivolta ai soli prodotti, per quanto eccellenti, ma anche alla dimensione di servizio che si integra con quegli stessi prodotti.

Il Capitolo 2 descrive cosa sia e come sia possibile focalizzarsi sulla servitizzazione, ovvero il passaggio dal prodotto al servizio. Tratta del perché valga la pena aggiungere un contenuto di servizio ai propri prodotti, di come sia possibile mettere in pratica tale strategia e di quali vantaggi comporti.

Il Capitolo 3 descrive come le aziende dedicate al food & beverage possano iniziare un percorso concreto verso un maggiore orientamento al servizio. Si arriva a delineare un vero e proprio modello di servitizzazione. Il capitolo entra nel merito e descrive i diversi driver di servitizzazione, ovvero le decisioni manageriali che possono essere messe in atto dalle aziende con l'obiettivo di aumentare il proprio orientamento al servizio e ottenere risultati positivi nel medio-lungo termine.

I Capitoli dal 4 al 13 raccontano le origini, la storia, le decisioni e le evoluzioni recenti delle aziende che hanno operato peculiari scelte manageriali in termini di servizio e che sono state interessate da ottimi percorsi di crescita in termini di performance e di gradimento di pubblico. Ogni capitolo è dedicato a un'azienda. Le aziende, in ordine alfabetico sono: Balocco, Bonduelle, Caffè Vergnano, Callipo, Fonti di Vinadio, La Molisana, Morato Pane, Mutti, Parmareggio, Ponti.

Le conclusioni (Capitolo 14) tracciano alcune indicazioni pratiche per manager e imprenditori; la tendenza prevalente che sembra emergere è quella di avere aziende aperte, orientate al consumatore finale, che operano a stretto contatto con le persone, interessate da un approccio sistemico e sostenibile, in modo da essere in grado di sviluppare servizi ad alto valore aggiunto.

Desidero ringraziare i colleghi di SDA Bocconi per i suggerimenti, le idee, le revisioni alle diverse fasi della ricerca. Grazie agli AD e ai manager che ho intervistato, incontrato, che hanno condiviso con me il loro punto di vista, tra cui: Alberto Bertone (Fonti di Vinadio), Giuliano Carletti (Parmareggio), Francesco Mutti (Mutti), Luca Morato (Morato Pane), Alberto Balocco (Balocco), Giacomo Ponti (Ponti), Carolina Vergnano (Caffè Vergnano), Laura Bettazzoli (Bonduelle), Filippo Callipo (Callipo), Giuseppe Ferro (La Molisana), Luciano Negri (Arborea), Gianluca Tesolin (Bofrost), Hannes Berger (Dr. Schär), Stefano Piazzolla (Esselunga), Gaetano Pascale (Slow Food), Luigi Scordamaglia e Luigi Pelliccia (Federalimentare).

Grazie a coloro che ho incontrato in aula e nel corso dei tanti progetti legati al food & beverage. Grazie a Massimiliano Bruni e Matteo Vizzaccaro per il contributo dato alla ricerca, a Egea per il paziente e attento lavoro svolto, a Marianna Carlini dello Studio Suitner e agli uffici stampa delle aziende coinvolte per il supporto di valore.

Grazie a Edoardo, mio marito, che sa sempre trovare e trasmettermi ragioni di allegria. Grazie a Riccardo, mio figlio, per quella esplosiva innocenza che mi è di ispirazione. Grazie ai miei genitori che ci sono sempre e che mi hanno insegnato a lottare per vedere realizzate le cose in cui si crede.

L'autrice