



Dipartimento di Impresa e Management
Cattedra Behavioral Economics and Consumer Decision Making

***L'impatto della crisi pandemica sul Settore della ristorazione in Italia:
evoluzione del consumer behavior e nuove business proposition***

Relatore

Prof. Giacomo Sillari

Candidato

Ginevra Mannucci
Matr. 720521

Correlatore

Prof.ssa Daniela Di Cagno

Anno accademico 2020 - 2021

*A mia nonna Mariella
che rimarrà nel mio cuore
fino all'ultimo battito
e oltre*

Indice

Abstract.....	5
Introduzione.....	19
Capitolo 1: L'inizio della pandemia: implicazioni sociali ed economiche.....	22
1.1 Malattie infettive	22
1.1.1 Differenza tra epidemie e pandemie.....	23
1.2 Il nuovo coronavirus e la progressione della situazione emergenziale in Italia.....	24
1.2.1 La nascita e l'espansione del Covid-19.....	26
1.3 Implicazioni sociali.....	28
1.4 Implicazioni economiche della pandemia a livello Globale ed in Italia	32
1.4.1 Impatto economico a livello Globale.....	34
1.4.2 Impatto economico a livello Nazionale	36
1.5 Il lockdown in Italia: misure di sostegno e normative.....	44
1.5.1 Impatto normativo sul settore della ristorazione	47
Capitolo 2: Analisi dell'evoluzione dei consumi alimentari e dell'impatto sul settore della ristorazione durante le diverse fasi del Covid-19: nuove esigenze dei consumatori e parallelismo tra l'evoluzione della domanda e dell'offerta.....	51
2.1 Trend di ieri e di oggi.....	52
2.2 Il cambiamento dei consumi alimentari durante le diverse fasi del Covid-19.....	54
2.2.1 Nuove esigenze dei consumatori	54
2.2.2 Nuovi profili di consumo alimentare del post covid-19.....	58
2.2.3 L'analisi del mercato dei consumi alimentari	60
2.2.4 I cinque trend emergenti dei consumi alimentari.....	66
2.3 L'impatto sul settore della ristorazione durante le diverse fasi del Covid-19.....	72
2.3.1 L'adeguamento dell'offerta come risposta al cambiamento delle esigenze dei consumatori	73
2.3.2 I nuovi trend della ristorazione.....	76
2.3.3 Il ruolo chiave del settore delivery durante la pandemia.....	78
2.4 Sfide per il settore della ristorazione	80
2.4.1 La lenta ripresa del fuori casa	80
2.4.2 Le sfide del prossimo biennio	81
Capitolo 3: Strategie di adattamento manageriale e reazioni da parte dell'offerta: nuove business proposition e approcci cross canale	83
3.1 Il ruolo e la scelta del business model.....	85

3.1.1 L'evoluzione del modello di business	94
3.2 Gli indicatori economico-finanziari e patrimoniali chiave delle aziende del Settore	97
3.2.1 Costi fissi, costi variabili	98
3.2.2 Break-even point	99
3.2.3 EBITDA e cash flow	100
3.2.4 Posizione finanziaria netta e capitale circolante netto	101
3.3 I casi analizzati	102
3.3.1 Nota metodologica	102
3.3.2 Azienda 1	106
3.3.3 Azienda 2	116
3.3.4 Azienda 3	128
3.4 Trasformazione dei modelli di business e strategie di adattamento	140
3.4.1 Contesto e trend come riferimenti per la trasformazione	140
3.4.2 Possibili trasformazioni e innovazioni dei modelli di business	142
3.4.3 Strategie e leve di adattamento	149
Conclusioni.....	158
Sitografia	160
Bibliografia.....	162
Indice delle Figure.....	168
Indice delle Tabelle.....	169
Ringraziamenti.....	171

Abstract

Lo studio circa “*L’impatto della crisi pandemica sul Settore della ristorazione in Italia: evoluzione del consumer behavior e nuove business proposition*”, articolato su 3 Capitoli, si pone l’obiettivo di:

- fare un punto della situazione sul Settore della ristorazione che risulta essere uno dei maggiormente impattati nel 2020 dalla crisi economica generata dal Covid-19. Tale Settore, infatti, che rappresentava nel 2019 un consolidato di circa 84 miliardi di euro con più di 300 mila aziende, durante il 2020 ha subito una riduzione di ricavi di circa 41 miliardi di euro di perdite consolidate del settore nel corso del 2020, prevalentemente a causa delle restrizioni applicate al fine di contenere il diffondersi della pandemia;
- tracciare le principali evoluzioni della domanda e dell’offerta del settore durante la pandemia;
- identificare, tramite l’analisi dei casi reali di tre aziende del settore sopravvissute allo shock che ha caratterizzato il 2020, proposte concrete che possano fornire un contributo metodologico per le realtà di ristorazione che si trovano oggi a dover affrontare una significativa fase di trasformazione.

Nel Capitolo 1 – “*L’inizio della pandemia: implicazioni sociali ed economiche*” vengono analizzati i numeri della pandemia, le implicazioni sociali ed economiche che la stessa ha generato a livello globale e a livello italiano, e le misure di sostegno che il Governo ha attivato per arginare tale grave crisi.

Il 31 dicembre 2019 le autorità cinesi hanno riferito all’OMS l’insorgenza di diversi casi di una polmonite misteriosa con epicentro a Wuhan, la quale entra in una condizione di lockdown per limitare i contagi e in Italia dopo pochi giorni viene identificato e confermato il primo caso a Codogno, che darà origine alla prima zona rossa della nazione.

In Italia la situazione d’emergenza diviene ufficiale con l’approvazione della delibera del Consiglio dei Ministri del 31 gennaio 2020. Questa prevedeva l’istituzione di stato di emergenza per i successivi 6 mesi. Da quel momento la situazione è rapidamente degenerata causando la sofferenza delle strutture ospedaliere di diverse regioni e portando, alla fine di febbraio, l’istituzione di zone rosse in undici comuni tra Lombardia e Veneto.

Il 4 marzo 2020 l'Italia estende le misure in vigore e il 9 marzo le misure di contenimento stabilite nelle regioni del nord vengono estese a tutto il territorio dando inizio alla Fase 1 di contenimento del virus ed al primo lockdown nazionale.¹

Pochi giorni dopo cominceranno le preoccupazioni per le conseguenze economiche Globali.

Il Ftse Mib chiude le contrattazioni toccando il picco più basso di sempre e registrando una flessione del 16,92%, seguita da Wall Street che due giorni dopo raggiungerà il peggior calo giornaliero dal 1987: 12%.

Alla fine del mese di marzo l'Italia registra 86mila casi confermati di SARS-CoV2 e raggiunge lo stesso giorno il picco più alto di decessi, per un totale di 969.²

A maggio, dopo 56 giorni di lockdown il Presidente del Consiglio dei Ministri Giuseppe Conte annuncia per l'avvio della "Fase 2", che si caratterizza per il ritorno al lavoro di un numero limitato di categorie di professionisti, la riapertura di bar e ristoranti e la possibilità di incontrare i congiunti. Si dà inizio così ad una fase di riaperture che segna la fine del lockdown. Il DPCM dell'11 giugno segna di fatto l'inizio della Fase 3.

Il minimo storico dei nuovi positivi al virus si verifica il 23 giugno, oltre il quale i numeri della pandemia sono tornati lentamente a crescere. I mesi di luglio e agosto si caratterizzano in Italia per l'insorgenza di nuovi focolai e viene dichiarato nuovamente lo Stato di Emergenza fino al 15 di ottobre. Il 18 ottobre è segnato dall'inizio della seconda ondata, la curva esplode portando con sé previsioni riguardanti le nuove misure di sicurezza che verranno attuate a partire da qualche giorno dopo. Vengono annunciate nuove misure restrittive per bar e ristoranti, sport di contatto, scuola e presenza negli uffici, palestre e piscine. Nel mese di novembre vengono definiti i criteri che segneranno la categorizzazione delle regioni come gialle, arancioni o rosse, stabilendo restrizioni crescenti in funzione della gravità della situazione. Il 13 novembre risulta essere il giorno con più alto numero di positivi nel Paese, per un totale 40.902. Dicembre rappresenta invece un mese di speranza con l'inaugurazione della campagna vaccinale in Italia.³

Nel corso dei mesi interessati dal lockdown, si sono verificate importanti implicazioni sociali. La costrizione all'isolamento sociale rappresenta un'esperienza nuova per la maggioranza della popolazione e questo comporta in molti casi l'attivazione di condotte compensatorie con l'obiettivo di mantenere relazioni sociali tramite comunicazioni telefoniche, videochiamate, chat online, ecc. L'utilizzo di tecnologie rappresenta senza dubbio un elemento funzionale al mantenimento di un certo equilibrio psicologico e alla compensazione del disagio emotivo dovuto all'isolamento.

¹ L. Salvioi, V. Bassan, S. Biagio e altri, "*Cose che noi umani*", *Lab24* (2020)
<https://lab24.ilsole24ore.com/storia-coronavirus/>

² *Ibidem*.

³ *Ibidem*.

La grave crisi sanitaria del 2020 dovuta alla diffusione del Coronavirus ha prodotto drammatici effetti in termini di mortalità e impatto sulla salute pubblica. I necessari interventi volti al contenimento del contagio hanno determinato una fortissima ripercussione sulle attività economiche con la chiusura temporanea di interi settori di attività e aprendo un profondo periodo di crisi con effetti diretti colpendo le principali economie mondiali con una intensità maggiore della crisi finanziaria del 2008, consolidando l'attuale crisi come la peggiore dal dopoguerra.

Ad Agosto 2020 l'Agenzia Giornalistica Italia (AGI) pubblica un articolo contenente dati Eurostat nel quale si evidenzia un contesto che mostra la criticità della situazione.⁴ Nella zona dell'Euro si registra un calo del Pil sul II trimestre del 12,1% dopo il 3,6% del periodo gennaio-marzo. Il dato dell'Italia risulta sostanzialmente in linea con quello dell'Eurozona, con un calo del 12,4%; peggio della Germania (-10,1%) ma meglio di Francia e Spagna, che rispettivamente hanno perso il 13,8% e il 18,5%. La Gran Bretagna è fra gli Stati che sono stati colpiti più duramente dal virus, nel secondo trimestre dell'anno il Pil del Regno Unito si è contratto di oltre un quinto, con un calo del 20,4%.

La principale economia mondiale, quella statunitense, nel secondo trimestre è scivolata del 9,5%, entrando ufficialmente in recessione e interrompendo un ciclo espansivo fra i più lunghi della storia. L'economia cinese è l'unico Paese sfuggito alla recessione con un rimbalzo del PIL nel secondo trimestre dell'11,5%, dopo essere sceso del 10% nel primo. In calo anche il Giappone dove il PIL è sceso del 7,8% e la Russia dove il calo del prodotto interno lordo nel secondo trimestre è stato dell'8,5%. Le stime per Brasile, India e Sud Africa indicano rispettivamente una caduta del PIL fra il 5,7 e il 6,5% per il Brasile, del 2% per il Sud Africa e del 3,1%, per l'India.

Fortunatamente nella Comunità Europea il Covid-19 ha portato con sé non solo distanziamenti, ma anche l'opportunità di superare i vecchi schemi e i vincoli stringenti dati dai trattati economici legati all'Euro. Ha in altre parole permesso di procedere verso una nuova visione di rilancio collettivo e solidale con la creazione, da parte delle istituzioni comunitarie, di uno strumento per la ripresa e il rilancio dell'economia europea: il Next Generation EU, noto come Recovery Fund. Nella relazione ufficiale della Commissione Europea sull' *"European Economic Forecast – Autumn 2020"*, pubblicata lo scorso novembre, Marteen Verwey, Direttore Generale Economic and Financial Affairs, nella Prefazione descrive la drammaticità della situazione.

In Italia, l'impatto economico è stato fortissimo ed immediato soprattutto in settori quali turismo, ospitalità, trasporti, intrattenimento, cultura, retail. Nel corso del 2020 si sono così concretizzate

⁴ AGI, *Dal Giappone agli USA, l'impatto choc del Covid sull'economia mondiale*, agosto 2020

diverse misure di sostegno al fine di gestire la condizione di sofferenza delle strutture sanitarie, mantenere il distanziamento degli individui nel modo più efficace possibile e parallelamente tentare di limitare il malcontento che stava progressivamente generandosi tra la popolazione. Il Governo e Parlamento hanno attuato una serie di misure economiche volte a contrastare le pesanti implicazioni che la condizione pandemica avrebbe comportato. Tali misure prevedono *“oltre 108 miliardi di euro in termini di indebitamento netto reperiti attraverso quattro successivi scostamenti di bilancio.”* (MEF: Ministero dell'Economia e delle Finanze 2020).

Con riferimento alle condizioni normative relative al settore della ristorazione, il Decreto Agosto e il Decreto di Rilancio comprendono lo stanziamento di 600 mln di euro a sostegno degli esercenti di ristorazione il cui fatturato da marzo a giugno 2020 fosse inferiore ai tre quarti del fatturato dello stesso periodo dell'anno precedente. Il Decreto Ristori Bis (Decreto legge n 149 del 9 novembre 2020), amplia gli aiuti previsti dal Decreto Ristori.

Nel secondo Capitolo 2 – *“Analisi dell'evoluzione dei consumi alimentari e dell'impatto sul settore della ristorazione durante le diverse fasi del Covid-19: nuove esigenze dei consumatori e parallelismo tra l'evoluzione della domanda e dell'offerta”*, l'analisi si sposta sull'evoluzione dei consumi alimentari, sui nuovi trend e sull'impatto che le diverse fasi del Covid-19 hanno prodotto sul Settore della ristorazione. Si analizza inoltre il cambiamento della domanda in funzione delle nuove esigenze dei consumatori, sino ad identificare le sfide che attendono il settore.

Il Settore alimentare e della ristorazione corrono su due binari paralleli e allo stesso tempo subiscono dei processi di crescita e decrescita inversi. Se da un lato infatti i trend emergenti e quelli che si stanno progressivamente affermando in termini di consumi alimentari condizionano strettamente l'indirizzo della domanda del Settore della ristorazione, dall'altro il contesto normativo (legato in particolar modo ai DPCM) derivante dalla situazione emergenziale che ha interessato l'anno 2020, ha provocato un'inevitabile inversione di rotta dei consumi domestici, i quali hanno progressivamente cannibalizzato quelli extra domestici. Secondo Coldiretti, a metà novembre in Italia si contavano circa 280 mila attività chiuse tra bar, ristoranti, pizzerie ed agriturismi.⁵ In questo scenario, mentre si assiste ad una crescita netta dei consumi e dei volumi di vendita del largo consumo (legato appunto a consumi domestici e pari ad un +11% solo al termine della chiusura del secondo trimestre 2020), parallelamente si verifica un importante decremento dei volumi di vendita del settore della ristorazione (-41 miliardi di euro nel 2020).

⁵ Coldiretti, Covid: salgono a 280mila i ristoranti chiusi, -48% consumi, 2020

Alcuni tra i trend legati alla ristorazione e ai consumi alimentari ritenuti caratterizzanti durante gli anni passati, hanno rispettato le previsioni di crescita e sviluppo rappresentando oggi un importante riferimento per il Settore. La pandemia ha di fatto generato sotto molti aspetti un'accelerazione rispetto ai trend, tale che oggi la *value proposition* dei retailer si basa effettivamente sui servizi offerti e sull'esperienza che viene garantita al consumatore. I prossimi anni saranno orientati verso modelli di business in grado di soddisfare l'esigenza di *experience* e fidelizzare i clienti rimanendo competitivi sul mercato. Negli ultimi anni la trasparenza, l'accesso costante alle piattaforme di acquisto e l'interconnessione tra i consumatori e i retailer, stanno contribuendo a portare il cibo in primo piano nella nostra consapevolezza culturale. L'aumento costante del concetto di "*Food with a Function*" indica anche un progressivo aumento del legame tra cibo e salute, e conseguentemente la possibilità di orientarsi verso consumatori disposti a pagare di più per cibi più sani. I consumatori di oggi mostrano inoltre di considerare la fiducia nelle realtà da cui decidono di acquistare e a cui intendono rivolgersi, una condizione necessaria.

Nel corso dell'anno 2020, il virus ha assunto il ruolo di catalizzatore di trasformazioni, contribuendo a generare una serie di nuove abitudini, alcune delle quali si consolideranno in seguito al ripristino di condizione di normalità. Nel corso delle diverse Fasi della pandemia, i consumatori hanno orientato la loro scelta verso cibi sani e ricchi di nutrienti per tutelare la propria salute e quella dei propri cari. In risposta a queste nuove esigenze, i brand hanno dovuto cercare di allineare la propria offerta in modo da rispondere alle nuove necessità dei consumatori differenziandosi dai propri concorrenti. Il Covid-19 ha senza dubbio aperto le porte a nuovi comportamenti ed esigenze. Tra i cambiamenti più repentini, impattanti e significativi rientrano senza dubbio la diffusione dello smart working e della didattica a distanza, la difficoltà o impossibilità di recarsi nei punti vendita solitamente frequentati e l'acuirsi della sedentarietà degli individui. Quest'anno più che mai i consumatori hanno preso in mano le redini dei loro consumi, scegliendo con decisione i brand a cui concedere la propria fiducia. Il cliente di oggi esige trasparenza, concretezza, umiltà e correttezza dalle marche a cui si rivolge e affida. Questo si traduce in un importante investimento in termini di responsabilità nei confronti dei consumatori. Tra le aspettative che vengono riposte nelle realtà coinvolte nella produzione di prodotti food rientrano sicuramente: la tutela dell'ambiente, degli animali, del consumatore stesso, dei dipendenti, l'eticità. Assecondando questi nuovi fondamentali bisogni, realtà di piccole, medie e grandi dimensioni, saranno in grado di costruire basi solide su cui poggiare profonde e intime relazioni con la propria clientela.

In seguito alla crescita della spesa domestica delle famiglie italiane per prodotti alimentari osservata nel 2019 (+0,4%), il primo semestre 2020 ha portato quest'ultima ad una crescita del 9,2% su base

annua. Si tratta della variazione in assoluto più imponente degli ultimi dieci anni e in larga misura può essere ricondotta alle restrizioni applicate durante la Fase 1 della pandemia.

Un ruolo decisivo è stato ricoperto dal *digital jump* innescato con la pandemia che non dà segni di rallentamento. La casa e il cibo rappresentano dei caposaldi nel periodo post lockdown, che inseriscono ai primi posti tra le spese degli italiani le ristrutturazioni, la domotica, gli elettrodomestici.⁶ Nonostante questo, tra le abitudini recuperate ed introdotte, la cucina casalinga e genuina, la sperimentazione di nuove tipologie di cucina attraverso i delivery, abbiamo assistito alla normalizzazione del concetto di spesa a domicilio, creando nuove filiere di acquisto composte da negozi di quartiere, produttori fidati anche se meno prossimi. Future Brand ha realizzato il Report “*The Future of Food 2020-2021*” che intende fotografare l’impatto dei nuovi stili di vita dei consumatori, comprese le restrizioni imposte dal Covid-19, sull’alimentazione e su come i diversi big del settore produttivo e distributivo dell’agroalimentare si stanno organizzando per soddisfare le nuove esigenze dei consumatori. I cinque macro trend individuati da Future Brand rispetto al settore alimentare sono i seguenti: *The reinventing revolution*, *Il dilemma etico*, *Il potere del cibo*, *La migrazione del sapore*, *Naturalità 5.0*.

Se già nella Fase 1 della pandemia il Settore della ristorazione era stato messo a dura prova dalle restrizioni, le misure di contenimento adottate dal governo nel corso della Fase 2 e 3 non hanno permesso al Settore di riprendersi, anzi, hanno colpito una dimensione già duramente provata dal lockdown. In tale contesto, e alla luce dei nuovi trend dei consumi alimentari, è fondamentale identificare i cambiamenti che saranno chiamati a gestire ed interpretare gli imprenditori operanti nel Settore della ristorazione per intercettare e soddisfare le nuove esigenze dei consumatori. Secondo una relazione di Confesercenti in collaborazione con Swg, nel 2020 il 66,5% delle attività coinvolte nel questo settore lamenta rischi operativi che li porteranno ad un serio rischio di chiusura nel 2021. Questi dati vengono confermati da ISTAT. Il 14,9% degli occupati sospesi in Italia inoltre appartengono al Settore della ristorazione e questo fornisce una misura per comprendere l’entità della crisi che sta investendo questo Settore nel nostro Paese.⁷ Il Covid-19 ha sicuramente accelerato un processo di estremo ed intenso cambiamento che ha visto protagonisti i ristoranti e le nuove realtà. La parallela crescita del Settore delivery ha imposto a molte realtà un cambio di paradigma. Il Settore della ristorazione passerà così attraverso ad un’importante fase di transizione, caratterizzata dai trend che rappresentano la traduzione della nuova struttura di bisogni e consumi della domanda. La società di consulenza alimentare e di ristorazione Baum+Whiteman ha individuato quattro tendenze a livello

⁶ Coop, *Rapporto Coop: Economia, consumi e stili di vita degli italiani di oggi e di domani*, 2020
<https://www.italiani.coop/rapporto-coop-2020-versione-definitiva/>

⁷ ISTAT, *Rapporto annuale 2020*, 2020

europeo e americano da considerare per l'anno che verrà:⁸ *Meno ristoranti, Ridotta interazione umana, Più pranzi e cene a casa, Diminuzione dello spreco.*

Meal delivery e *Take away* rientrano in quei servizi che, spinti dalle limitazioni imposte a livello governativo, hanno vissuto un periodo di estrema crescita. Confinati nella dimensione domestica durante la Fase 1, e timorosi di esporsi a situazioni di potenziale contagio dopo la riapertura, molti italiani hanno optato per il food delivery nel tentativo di mantenere una forma di convivialità o solamente rompere la routine creatasi durante il lockdown. Così nel 2020, il Settore del food delivery raggiunge 706 milioni di euro di vendite, con un incremento del 19% rispetto all'anno precedente e quintuplicando la performance del 2016. Alla luce di tali dati si prevede che nel 2021, otto italiani su dieci utilizzeranno servizi di food delivery (contro il 68% nel 2019).

Come sottolineato, in un periodo in cui l'emergenza sanitaria ha limitato notevolmente i consumi fuori casa, le realtà operanti nel settore della ristorazione hanno subito una forte battuta d'arresto mettendo il settore in una posizione critica. Il 2021 rappresenta per il Settore della ristorazione un anno di importante transizione sotto molti punti di vista. La ripresa del Settore sarà lenta ma solo dal 2022 sarà più sostenuta. È fondamentale quindi per tutte le imprese che lavorano in questo settore farsi trovare pronte per coglierne appieno i benefici. Per questo però non sarà sufficiente allinearsi ai trend dei consumi o interpretare nel miglior modo quelli che sono i trend dei prossimi anni del settore, ma sarà necessario operare una profonda trasformazione anche dei modelli di business e del modo di comunicare con i consumatori, al fine di trasmettere loro quella necessaria fiducia che li riavvicini già nel corso del corrente anno e che sia capace, attraverso un mix di nuovi valori integrati nella *value proposition*, di fidelizzarli.

Nel Capitolo 3 – “*Strategie di adattamento manageriale e reazioni da parte dell'offerta: nuove business proposition e approcci cross canale*”, viene svolto un focus rispetto ad alcuni dei più noti *business model* utilizzati dagli operatori del Settore della ristorazione, e condotta un'analisi circa i principali indicatori economico-finanziari che interessano le aziende del Settore.

Avvalendosi della conduzione di interviste in profondità, sono state inoltre analizzate nel dettaglio tre aziende collocate in momenti diversi del proprio ciclo di vita (nascita, sviluppo e maturità), identificando le criticità che hanno dovuto fronteggiare nel corso del 2020 ed i principali key findings che hanno rappresentato le maggiori minacce ed opportunità. Il capitolo giunge al termine con la proposizione di integrazioni e trasformazioni circa i modelli di business che possono ricoprire un ruolo cruciale per l'andamento delle tre aziende nel corso dei prossimi mesi e viene presentata infine

⁸ Baum+Whiteman, *2021's hottest food & beverage trends in restaurant & hotel*, 2020

l'analisi delle strategie e delle leve di adattamento che possono supportare le aziende di questo Settore nel corso dei prossimi mesi.

Con il termine *Business Model* si intende una struttura che supporti l'attività di business nella sua realizzabilità, ed è finalizzata ad offrire al consumatore una serie di ragioni per cui dovrebbe scegliere un determinato prodotto rispetto a quello di un concorrente. Una nuova attività non ha necessariamente bisogno di creare un nuovo business model, può più semplicemente adottarne uno esistente o più di uno e adattarlo alla propria offerta e target. È fondamentale comprendere che il concetto di business model è tutt'altro che statico. Questo infatti è profondamente legato al contesto (condizioni di mercato, segmenti di riferimento, prodotti, struttura dei costi ecc.) ed è tenuto ad adattarsi a quest'ultimo per continuare a soddisfare le esigenze dell'azienda e dei suoi stakeholder nel tempo. Secondo Boston Consulting Group (BCG), negli ultimi 50 anni la durata media della validità di un modello di business è scesa da circa 15 a meno di cinque, coerentemente con l'accelerazione delle tecnologie e la costante dinamicità delle condizioni esterne in cui operano le aziende. Questo rende per una attività la capacità di innovare il proprio modello di business una capacità necessaria al fine di mantenere una crescita, dare vigore ad un core business in rallentamento o difendersi dal declino del settore in cui si opera. La scelta e la costruzione di un *business model* appropriato per una determinata attività prevede una serie di valutazioni rispetto alle esigenze interne, al contesto di mercato, ai prodotti o servizi offerti, ai segmenti target selezionati ed alle possibilità di spesa. Per questo motivo attività tra loro anche molto simili sono portate a scegliere un modello (o una combinazione di modelli) anche molto diversi. È fondamentale tenere a mente che, essendo gli elementi sopra citati soggetti a cambiamenti anche repentini nel tempo, il modello scelto dovrà essere sufficientemente flessibile e prestarsi ad eventuali trasformazioni e adattamenti futuri. Nell'opera "*Business Model Generation*"⁹ viene per la prima volta introdotto il concetto di Business Model Canvas (BMC) che ha rivoluzionato la rappresentazione del modello di business. Questo strumento risulta strategicamente rilevante e ricorre ad un linguaggio visivo per la rappresentazione dei processi di creazione, distribuzione e creazione del valore. Il valore aggiunto è rappresentato dalla possibilità di visualizzare l'intero business model in un'unica immagine e creare nuovi modelli di business. Come specificato nell'opera, questo strumento risulta essere assolutamente neutro, e per questo adatto a diverse tipologie di imprese: da *startup* a *big company*. Il BMC si compone dei 9 elementi che rappresentano la realtà aziendale: *Customer segments*, *Value proposition*, *Canali di vendita*, *Relazione con i consumatori*, *Revenues*, *Key resources*, *Key activities*, *Key partners*, *Costi*. La trasformazione di un business non sempre richiede lo stravolgimento di quest'ultimo, l'entità dei

⁹ A. Osterwalder, Y. Pigneur, A. Smith, *Business Model Generation*, 2010

cambiamenti è strettamente correlata alla situazione che ha scatenato la necessità di rinnovamento, sia questa derivante dal contesto esterno che interno.

Come accennato in precedenza, sono state analizzate ed intervistate tre diverse aziende operanti nel settore della ristorazione, che hanno dovuto sopravvivere e adattarsi nel corso di questo periodo estremamente complesso. Ogni azienda (che ha richiesto di presentare i dati ottenuti sotto forma anonima) ha fornito una serie di dati economico-finanziari e patrimoniali che sono stati di supporto alla scrivente per analizzare più a fondo lo stato di salute in cui le aziende hanno concluso il 2020 e, in particolar modo, come l'impatto della crisi sia stato più importante su alcune tipologie di ristoranti rispetto ad altre. Di seguito verranno presentate le tre aziende analizzate (due operanti da anni ed una che avrebbe dovuto avviare le attività a giugno 2020 e che, a causa dell'emergenza Covid-19, ha dovuto ripianificare l'apertura tra marzo e giugno 2021) che hanno affrontato, seppur attraverso modalità diverse, un periodo di attività nel corso dell'anno 2020 estremamente critico.

Per ognuna delle tre aziende verranno proposti i seguenti elementi:

- un'overview circa il *business model* adottato dall'azienda;
- la loro struttura economico-finanziaria e i ricavi conseguiti negli anni 2018-2019 (per le sole due aziende operanti da tempo), che permetteranno di mostrare il grado di flessibilità della struttura dei costi di ciascuna e di comprendere quali sono state le voci che hanno maggiormente influito sulla loro performance nel corso degli anni passati e dell'anno 2020;
- i risultati dell'intervista condotta ai proprietari delle aziende osservate, al fine di indagare qualitativamente l'impatto che il Covid-19 ha prodotto su tali attività;
- una visione riguardo le criticità e i *key finding* che la pandemia, le restrizioni e la conseguente crisi hanno generato.

Essendo obiettivo di questa tesi portare alla luce le difficoltà affrontate dalle aziende operanti nel settore della ristorazione e ricercare i fattori legati alla struttura economico-finanziaria e al *business model* adottato che hanno rappresentato la causa della sorte di queste ultime, si è proceduto operando una selezione caratterizzata dalla macro fase del ciclo di vita in cui azienda si identifica: *Nascita, Sviluppo, Maturità, Declino*. La scelta di adottare una discriminante di questo tipo permette di selezionare casi rappresentativi di tre dei principali step del ciclo di vita di un'azienda operante nel settore considerato. Di seguito le principali caratteristiche delle 3 Aziende prese in esame, le criticità che hanno dovuto affrontare e i key findings da considerare nella fase di rilancio/trasformazione

L'Azienda 1 si trova in una condizione transitoria tra la propria fase embrionale e di nascita. Si tratta di una realtà che avrebbe dovuto inaugurare l'inizio dell'attività a giugno 2020 e che, a causa dell'emergenza causata dal Covid-19, è stata tenuta a ripianificare l'avvio tra i mesi di marzo e giugno 2021. Tale Azienda si identifica come un caso estremamente interessante in quanto rappresentativo di tutte quelle realtà che, pur avendo consolidato un piano di investimenti per aprire la nuova attività nel 2020, si sono trovate costrette a rielaborare il piano di sviluppo il business model inizialmente definito. Tra gli elementi di interesse di questo caso emerge inoltre la possibilità di analizzare la capacità di adattamento dei nuovi (e potenziali) entranti nel settore rispetto all'evoluzione del mercato e i nuovi trend emergenti. Secondo le attuali previsioni, il primo punto vendita dell'Azienda 1 dovrebbe aprire tra la fine di marzo e giugno 2021. L'Azienda 1, in termini di caratteristiche e dei dati emersi dall'intervista con l'AD dell'azienda, rappresenta un punto di vista particolare in quanto, come detto, la stessa aveva pianificato di aprire a giugno 2020 e in funzione della situazione emergenziale del Covid-19 ha deciso di ripianificare l'apertura nel secondo quarter del 2021 sfruttando il tempo dilazionato nell'affinamento del *business model* alle nuove esigenze, che includono anche le necessarie trasformazioni connesse con la pandemia, nella ricerca ulteriore di flessibilità per garantire il massimo adattamento anche in situazioni emergenziali e nel pianificare investimenti nella digitalizzazione dei processi anche cross canale che le consentiranno di cavalcare i nuovi trend del settore in termini di offerta. Va inoltre tenuto conto che tutto ciò va inserito anche in un chiaro progetto industriale con finanziatori che conoscono molto bene le regole del mercato. Conseguentemente si ritiene che l'Azienda 1 possa essere considerata come benchmark per le altre aziende che si avvicinano al Settore della ristorazione o che devono intraprendere un percorso di trasformazione per non entrare in una fase di stagnazione o di declino. Nonostante ciò, e nonostante la peculiarità dell'azienda in analisi, dall'intervista effettuata è stato possibile identificare le principali criticità che ha dovuto affrontare per non implodere prima di partire e alcuni *key findings* che l'azienda deve tenere comunque in considerazione al fine di gestire al meglio la fase di avvio dell'azienda prevista per il secondo trimestre 2021. Tra le principali criticità emerse per effetto della pandemia: la ripianificazione dell'avvio dell'attività, la revisione del *business model* definito con adattamento dello stesso ai temi emersi con la pandemia, l'identificazione di ulteriori forme di flessibilità della struttura dei costi, ridefinizione del *business plan* di progetto verso i propri investitori, la stesura di clausole contrattuali da attivare a fronte del protrarsi della pandemia e/o a fronte di nuovi lockdown, pianificazione di un nuovo piano di marketing per il lancio del brand, il bilanciamento sui vari canali e sui nuovi comportamenti/richieste della clientela nati durante il 2020. Avendo definito l'Azienda 1 come potenziale benchmark e *best practice*, i potenziali *key findings* individuati più che al ciclo di vita aziendale sono riconducibili alla valutazione del rischio e all'assetto

azionario della stessa e si ritiene che debbano essere tenuti comunque in considerazione al fine di gestire al meglio la fase di avvio e il primo periodo dell'azienda.

L'Azienda 2 propone una duplice attività: bar e ristorazione classica. Entrambe situate in uno spazio situato all'interno di un circolo sportivo a Roma in zona EUR. L'azienda attraversa la fase di sviluppo e ha riscontrato grosse difficoltà legate soprattutto dall'interdipendenza dei propri flussi di clientela alle restrizioni imposte al circolo in cui si trova. È stata di fatto impattata anche da quelle per le attività sportive che hanno coinvolto più dell'80% della base di clientela, determinando una perdita di fatturato che si è attestata intorno al 60% nel 2020.

Si rivolge ai propri clienti con un *tone of voice* informale confrontandosi molto spesso con clienti abituali che frequentano assiduamente il circolo e quindi il ristorante. Pur avendone tracciato un quadro positivo, in particolare in riferimento al grave periodo Covid-19 del 2020, anche per l'Azienda 2 è possibile identificare alcune criticità che ha dovuto affrontare e alcuni *key findings* che devono comunque essere tenuti in considerazione al fine di gestire al meglio la ripresa che verrà nel periodo 2021-2022. Tra queste: le restrizioni del Settore ristorazione e delle attività sportive che ha coinvolto la maggior parte della clientela, la necessità di implementare la presenza sui canali social e l'attivazione di soluzioni digitali e di delivery per poter accedere e servire la clientela, ridefinizione del *business plan*, contrattazione di clausole contrattuali da attivare a fronte del protrarsi della pandemia e/o a fronte di nuovi lockdown, riduzione della liquidità e ridefinizione del budget investimenti. I principali *key findings* individuati sono riconducibili alla valutazione del rischio e all'assetto azionario della stessa e si ritiene che debbano essere tenuti comunque in considerazione al fine di gestire al meglio la fase di avvio e il primo periodo dell'azienda.

L'Azienda 3, che propone un'attività di ristorazione seguendo un modello *fast*, rappresenta invece una realtà in condizioni più critiche, soprattutto in relazione alla localizzazione geografica in cui si colloca (centro storico), all'irraggiungibilità temporanea del proprio segmento target e all'inattività sotto il profilo cross canale che possedeva prima dell'inizio dell'emergenza. Questa realtà è inoltre caratterizzata da una struttura dei costi estremamente meno flessibile e, pur trovandosi in fase di maturità, rischia di entrare nel corso dell'anno 2021 nella fase di declino e di non essere più in grado di sostenere la trasformazione necessaria affinché possa rivitalizzare la propria attività. Fino a dicembre 2020, l'azienda non offriva inoltre la possibilità al cliente di sfruttare strumenti di prenotazione online dei prodotti e ritiro in negozio, limitando notevolmente il grado di cross canalità dell'attività, né risultava associato ad alcuna piattaforma di delivery. Alla luce di quanto sopra riportato sull'Azienda 3 in termini di caratteristiche e dei dati emersi dall'intervista con l'AD del

Gruppo, tra le principali criticità emerse per effetto della pandemia si evidenzia: l'irraggiungibilità di una porzione rilevante di clienti, la necessità di ridimensionamento della struttura organizzativa, risorse finanziarie e accesso al credito, implementazione delle misure di sicurezza richieste per erogare il servizio, ridefinizione della domanda, allineamento dell'offerta, revisione dei contratti con i fornitori e con i locatori, cambiamenti delle misure restrittive tra il primo e il secondo *lockdown*, comunicazione verso la clientela. Tra i principali *key findings* individuati che non hanno consentito un'adeguata reazione: la mancanza di una struttura social con adeguata follower base, un sito di vendita online, accordi con strutture di delivery, cross canalità, oltre ad una capacità di reazione al cambiamento della domanda attraverso una revisione dell'offerta e del piano di comunicazione.

Procedendo ora ad illustrare una possibile trasformazione dei modelli di business attraverso strategie di adattamento che possono supportare le attività ristorative nel rispondere alle nuove necessità del mercato (esposte nel secondo capitolo) e lo sviluppo di un approccio cross canale, per i singoli casi analizzati, è stato delineato un quadro rispetto alle principali criticità, alle minacce e alle potenziali opportunità riscontrate. Alcune di queste sono risultate condivise tra due o più aziende. Questo permette di identificare alcuni fattori che dovranno essere considerati, nei mesi che seguiranno, dei *points of parity* per le aziende che operano nel Settore, ed altri che acquisiranno il ruolo di *points of difference*. Il punto di partenza per la formulazione di proposte che possano contribuire al riallineamento delle tre aziende considerate rispetto alle nuove esigenze della domanda, è la considerazione dei fattori di innovazione e trasformazione dell'offerta di seguito reindirizzati ai relativi punti del *business model canvas*.

Per quanto riguarda L'Azienda 1, sono stati individuati i seguenti elementi, in linea con l'evoluzione del mercato, in grado di contribuire alla realizzazione di una posizione competitiva attraverso l'allineamento del proprio *business model*: *Acquisire in tempi più brevi possibile una consistente consumer base: (Customer segment)*, *Focalizzare le proprie attività produttive e di approvvigionamento su un'offerta coerente con i trend alimentari sopra evidenziati: (Key activities)*, *Ottimizzare i processi di approvvigionamento: (Key activities)*, *Continuare a contenere la struttura dei costi anche durante il periodo di sviluppo dell'azienda (Costs)*, *Mantenere e aggiornare progressivamente le forme contrattuali dei dipendenti e di locazione: (Costs)*, *Allineare la business evolution e prepararsi ad eventuali aggiustamenti del processo di scale up: (Key resources)*, *Assicurare replicabilità e scalabilità del concept: (Key resources)*

Riguardo l'Azienda 2, sono stati individuati gli elementi che, coerentemente con il mutamento delle dinamiche della domanda e di mercato, possono contribuire ad incoraggiare l'innovazione o la trasformazione del modello di business al fine di difendere la propria posizione competitiva sul mercato: *Continua azione sul contenimento della struttura dei costi: (Costs)*, *Mantenere dei contatti con i clienti online e offline: (Customer relationship)*, *Customizzare parte dell'offerta rispetto a segmenti specifici: (Customer relationship; Value proposition; Key activities)*, *Introduzione di nuovi servizi e attività: (Key activities; Customer segments)*

Per quanto riguarda l'Azienda 3, sono stati individuati i seguenti elementi che, in linea con l'evoluzione del mercato, risultano in grado di contribuire al mantenimento di una posizione competitiva attraverso l'allineamento del *business model*: *Miglioramento della qualità delle relazioni instaurate con i segmenti target: (Customer relations)*, *Maggiore flessibilità della struttura dei costi: (Costs)*, *Maggiore flessibilità organizzativa: (Key resources)*, *Ottimizzazione dei processi di approvvigionamento: (Key activities)*, *Intraprendere un processo di digitalizzazione dell'azienda: (Key resources)*, *Allineamento dell'offerta ai bisogni manifestati dal main target attuale: (Customer relationship; Value proposition; Key activities)*, *Prioritizzazione dei key partners (Key partners)*

Tra le strategie di adattamento e l'individuazione di nuove leve da poter utilizzare in maniera efficace all'interno del proprio Settore di attività rientra sicuramente la Comunicazione da parte delle Aziende e la revisione delle strategie di marketing. Calando però tali concetti nel concreto delle aziende esaminate, il management di tali aziende dovrà sempre tenere conto della propria realtà per disegnare gli interventi da effettuare, definendone le priorità, identificando una specifica *timeline* implementativa e monitorandone i risultati. È bene tenere conto però che il disegno operativo degli interventi da effettuare sarà maggiormente efficace se verranno individuate azioni e leve concrete in grado di indirizzare i singoli step della trasformazione verso gli obiettivi definiti che possono giocare un ruolo fondamentale nell'orientare il *consumer behavior*. Di seguito vengono riportate le principali leve strategiche necessarie all'implementazione delle attività di innovazione e trasformazione del *business model* e le relative attività di comunicazione volte ad evidenziare questi cambiamenti agli occhi del consumatore.

Azienda 1: *Acquisire in tempi più brevi possibile una consistente consumer base (Customer segment)*, *Focalizzare le proprie attività produttive e di approvvigionamento su un'offerta coerente con i trend alimentari sopra evidenziati (Key activities)*, *Assicurare replicabilità e scalabilità del concept (Key*

resources), Allineare la business evolution e prepararsi ad eventuali aggiustamenti del processo di scale up (Key resources)

Azienda 2, Mantenere dei contatti con i clienti online e offline (Customer relationship), Customizzare parte dell'offerta rispetto a segmenti specifici (Customer relationship; Value proposition; Key activities), Introduzione di nuovi servizi e attività (Key activities; Customer segments)

Azienda 3, Allineamento dell'offerta ai bisogni manifestati dal main target attuale (Customer relationship; Value proposition; Key activities), Miglioramento della qualità delle relazioni instaurate con i segmenti target (Customer relations), Intraprendere un processo di digitalizzazione dell'azienda (Key resources), Prioritizzazione dei key partners (Key partners)

Introduzione

Il periodo che stiamo vivendo ha sicuramente influenzato la scelta dell'argomento trattato e del titolo di questo lavoro. Più volte nel corso dello scorso anno e ancora adesso, per definire il 2020 si è ricorso a similitudini con periodi eccezionalmente gravi come la guerra per i gravissimi effetti economici che hanno investito il mondo intero e con esso le generazioni attuali.

Ho voluto affrontare una tematica di forte attualità come quella riguardante l'impatto della crisi pandemica con l'obiettivo di studiare gli effetti che la stessa sta producendo su uno dei settori maggiormente integrati nello stile di vita degli italiani del nostro secolo: la Ristorazione.

Il titolo "*L'impatto della crisi pandemica sul Settore della ristorazione in Italia: evoluzione del consumer behavior e nuove business proposition*", spinge l'analisi verso l'identificazione di proposte concrete che possano fornire un contributo metodologico per le realtà di ristorazione che si trovano oggi a dover affrontare una significativa fase di trasformazione.

Questo sarà svolto tramite l'analisi dei casi reali di tre aziende del Settore sopravvissute allo shock che ha caratterizzato il 2020, che hanno davanti a sé una strada imprevedibile che può celare grandi rischi ma anche grandi opportunità.

Rispetto all'impostazione dell'analisi ho proceduto nel primo capitolo alla contestualizzazione della situazione d'emergenza generata dal Covid-19. È stato quindi descritto il contesto in termini generali toccando temi relativi alla crisi sanitaria, sociale ed economica, con uno sguardo rivolto ad uno dei Settori dell'economia italiana più colpiti. Il Settore considerato rappresentava nel 2019 un consolidato di circa 84 miliardi di euro con più di 300 mila aziende e durante il 2020, prevalentemente a causa delle restrizioni applicate al fine di contenere il diffondersi della pandemia, ha subito una riduzione di ricavi di circa 41 miliardi di euro di perdite consolidate del settore nel corso del 2020.

Ho poi proseguito affrontando il tracciamento delle principali evoluzioni della domanda e dell'offerta del Settore durante la pandemia, giungendo infine a definire possibili nuove *business proposition* in grado di supportare l'accelerazione del processo di trasformazione richiesto analizzando, come già anticipato, tre casi reali.

In tal senso il documento si articola in 3 Capitoli:

- nel primo vengono sostanzialmente analizzati i numeri della pandemia, le implicazioni sociali ed economiche che la stessa ha generato a livello globale e a livello italiano, e le misure di sostegno che il Governo ha attivato per arginare tale grave crisi;
- nel secondo, l'analisi si sposta sull'evoluzione dei consumi alimentari, sui nuovi trend e sull'impatto che le diverse fasi del Covid-19 hanno prodotto sul Settore della ristorazione. Si analizza inoltre il cambiamento della domanda in funzione delle nuove esigenze dei consumatori, sino ad identificare le sfide che attendono il Settore;
- nel terzo capitolo, infine, viene svolto un focus rispetto ad alcuni dei più noti *business model* utilizzati dagli operatori del Settore della ristorazione, ed è stata condotta un'analisi circa i principali indicatori economico-finanziari che interessano le aziende del Settore.
Sono state inoltre analizzate nel dettaglio, avvalendosi della conduzione di interviste in profondità e analisi dei dati patrimoniali ed economico-finanziari, tre aziende collocate in momenti diversi del proprio ciclo di vita (nascita, sviluppo e maturità), identificando le criticità che hanno dovuto fronteggiare nel corso del 2020 ed i principali *key findings* che hanno rappresentato le maggiori minacce ed opportunità.
Il capitolo giunge al termine con la proposizione di integrazioni e trasformazioni circa i modelli di business che possono ricoprire un ruolo cruciale per l'andamento delle tre aziende nel corso dei prossimi mesi. Viene presentata infine l'analisi delle strategie e delle leve di adattamento che possono supportare le aziende di questo Settore nel corso dei prossimi mesi.

Concludo questa breve introduzione augurandomi di aver affrontato con la giusta profondità, e snellezza per la lettura, gli argomenti trattati.

Capitolo 1: L'inizio della pandemia: implicazioni sociali ed economiche

1.1 Malattie infettive

1.1.1 Differenza tra epidemie e pandemie

1.2 Il nuovo coronavirus e la situazione emergenziale in Italia

1.2.1 La nascita e l'espansione del Covid-19

1.3 Implicazioni sociali

1.4 Implicazioni economiche della pandemia a livello Globale e in Italia

1.4.1 Impatto economico a livello Globale

1.4.2 Impatto economico a livello Nazionale

1.5 Il lockdown in Italia: misure di sostegno e normative

1.5.1 Impatto normativo sul settore della ristorazione

Capitolo 1: L'inizio della pandemia: implicazioni sociali ed economiche

Per riuscire a ricreare una panoramica relativa alla diffusione del nuovo coronavirus e alle implicazioni che questa ha comportato, ritengo doveroso introdurre gli elementi che risiedono alla base della condizione in cui il mondo intero si è trovato nel corso dell'ultimo anno.

Procederò quindi definendo cosa rappresentano le malattie infettive, in che modo queste possono propagarsi dando origine a condizioni epidemiche o pandemiche, focalizzandomi infine sul nuovo coronavirus (Covid-19).

Proseguirò ripercorrendo l'inizio del periodo di lockdown in Italia descrivendone le dinamiche e terminerò delineando quali implicazioni sociali ed economiche si sono verificate a livello nazionale e come si è reagito a livello normativo

1.1 Malattie infettive

Secondo l'Istituto Superiore della Sanità, *“Una malattia infettiva è una patologia causata da agenti microbici che entrano in contatto con un individuo, si riproducono e causano un'alterazione funzionale: la malattia è quindi il risultato della complessa interazione tra il sistema immunitario e l'organismo estraneo.”* (Istituto Superiore di Sanità s.d.) Queste possono essere causate da batteri, da virus, da funghi o parassiti.

La contagiosità delle malattie infettive è causata dalla trasmissione diretta o indiretta di agenti patogeni a soggetti recettivi.¹⁰ Ciò che comporta l'effettiva contrazione della malattia infettiva è l'esposizione al germe o lo stato di suscettibilità del soggetto rispetto all'agente infettivo specifico.

I sintomi si presentano in modo estremamente diverso a seconda del patogeno alla base.

La prevenzione di una malattia infettiva prevede essenzialmente l'annientamento di una delle cause che provocano la malattia: suscettibilità o contatto. Nel primo caso si può procedere attraverso la vaccinazione o la profilassi, nel secondo caso si procederà minimizzando l'esposizione degli organismi al germe in questione.¹¹

Le diverse malattie infettive presentano comunque caratteristiche di diffusione tra loro differenti. Alcune risultano più contagiose di altre. Questo si definisce in base alla suscettibilità della

¹⁰ Humanitas Research Hospital, Istituto Nazionale per le *Malattie infettive*
<https://www.humanitas.it/malattie-infettive>

¹¹ EpiCentro, *Malattie infettive*, ultima cons. 10 aprile, 2020,
<https://www.epicentro.iss.it/infettive/>

popolazione e alla circolazione del germe. In funzione dei due criteri introdotti si assisterà al verificarsi di condizioni differenti: pandemia, epidemia, endemia, sporadicità.¹²

- **Pandemia:** la pandemia rappresenta la diffusione di un agente infettivo in aree molto vaste del mondo. Tale fase prevede la trasmissione dell'agente alla maggior parte della popolazione mondiale.
- **Epidemia:** l'epidemia si verifica nel momento in cui un soggetto ammalato riesce a contagiare più di una persona portando il numero di casi relativi alla malattia ad aumentare con una certa rapidità nel tempo. La definizione di epidemia si riferisce all'aumento del numero di trasmissioni oltre le previsioni all'interno di una specifica area e in un determinato intervallo temporale.
- **Endemia:** una malattia può considerarsi endemica quando l'agente responsabile risulta stabilmente presente e circolante all'interno della popolazione, manifestandosi secondo curve di contagi che risultano distribuiti nel tempo.
- **Sporadicità:** la proprietà sporadica si associa nel momento in cui, all'interno di una popolazione, si manifesta una certa malattia non stabilmente presente (es. il tetano).

1.1.1 Differenza tra epidemie e pandemie

Esistono quindi diverse condizioni che possono generarsi in seguito alla diffusione di un agente infettivo. È importante comprendere come le diverse forme di tale diffusione possono portare alla nascita di dinamiche che genereranno diverse condizioni di diffusione e propagazione delle malattie infettive.

Le situazioni più critiche ed estreme risultano riconducibili a malattie epidemiche e pandemiche.

Con il termine epidemia si intende descrivere la manifestazione frequente, localizzata e limitata nel tempo, di una malattia infettiva attraverso una diffusa trasmissione del virus. Questa condizione si verifica quando i casi di malattia aumentano rapidamente a causa del contagio multiplo da parte di

¹² *Ibidem.*

un unico soggetto.¹³ Questo comporta la diffusione dell'infezione all'interno di una popolazione costituita da un numero sufficiente di soggetti suscettibili.

Si parla di focolaio epidemico quando una malattia infettiva provoca un aumento del numero dei contagi superiore rispetto a quello previsto in una comunità o area geografica ben definita.

Secondo l'Organizzazione Mondiale di Sanità (OMS), si definisce malattia pandemica invece, una malattia infettiva in grado di diffondersi in almeno due continenti con una sostenuta trasmissione tra soggetti. Contrariamente a quanto si possa pensare, la gravità della malattia non rappresenta il criterio decisivo con cui viene dichiarata una pandemia. Questo riguarda invece l'efficacia con cui quest'ultima si diffonde. La dichiarazione di pandemia implica infatti che ogni Paese istituisca un piano pandemico, e che lo aggiorni costantemente per garantire la massima efficienza ed efficacia.

L'OMS ha definito criteri specifici necessari perché possa essere dichiarata una pandemia. Tra questi la trasmissibilità dell'agente patogeno in esame, l'esposizione comunitaria della popolazione all'agente e la vulnerabilità di quest'ultima a causa dell'assenza di anticorpi e difese immunitarie necessarie per sconfiggerlo.¹⁴

La preparazione ad una pandemia pone una serie di questioni, tra cui rientra certamente l'assegnazione di priorità tra una situazione potenzialmente catastrofica e le esigenze sanitarie attuali, ma anche l'equilibrio tra tutela della salute e perturbazioni economiche e sociali, il rispetto dei diritti umani.¹⁵

1.2 Il nuovo coronavirus e la progressione della situazione emergenziale in Italia

Al termine del 2019 è stato isolato nell'uomo per la prima volta il nuovo coronavirus 2019-nCoV, che l'OMS ha deciso di rinominare SARS-CoV2. Quest'ultimo è stato identificato come un nuovo ceppo di coronavirus ed è stato dichiarato trasmissibile da persona a persona in modo diretto, indiretto (attraverso oggetti o superfici contaminate) e per contatto con persone infette attraverso secrezioni di bocca e naso. La patologia connessa al virus è comparabile a quella provocata dalla Sindrome Respiratoria Acuta Grave (SARS), che si è diffusa all'inizio del ventunesimo secolo. Il nuovo virus

¹³ Istituto Superiore di Sanità, *Nuovo Coronavirus: le parole dell'epidemia*, 2020

¹⁴ World Health Organization, *Avian influenza: assessing the pandemic threat*, III 2005

https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/68985/WHO_CDS_2005.29_ita.pdf?sequence=3&isAllowed=y

¹⁵ World Health Organization, *WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19*, March, 11 2020

<https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>

ha raggiunto un tasso di letalità più alto rispetto alle altre malattie originate da virus appartenenti alla famiglia dei Coronavirus.¹⁶

L'OMS definisce la gravità della malattia infettiva causata dall'agente patogeno SARS-CoV2 secondo il suo indice di mortalità. Quest'ultimo viene calcolato attraverso due indicatori:

1. L' Infection Fatality Ratio (IFR), che stima la percentuale di decessi verificatisi tra tutti gli individui infetti e descrive la gravità della malattia:

$$\text{Infection Fatality ratio (IFR in \%)} = \frac{\text{Number of deaths from disease}}{\text{Number of infected individuals}} \times 100$$

2. il Case Fatality Ratio (CFR), che formula la percentuale di decessi tra i casi identificati confermati. Viene definita come la percentuale di individui a cui è stata diagnosticata una malattia che muoiono a causa della malattia stessa.

Rappresenta quindi una misura della gravità tra i casi rilevati:

$$\begin{aligned} & \text{Case Fatality ratio (CFR, in \%)} \\ &= \frac{\text{Number of deaths from disease}}{\text{Number of deaths from disease} + \text{Number of recovered from disease}} \times 100 \end{aligned}$$

Tuttavia, la stessa OMS afferma che, per il COVID-19, come per molte altre malattie infettive, si individuano spesso livelli di trasmissione sottostimati, poiché una percentuale sostanziale di persone infette non viene rilevata a causa dell'asintomaticità o della trascurabilità dei sintomi che non incoraggiano l'avvicinamento a strutture sanitarie, a causa della presenza di segmenti di popolazione meno serviti dall'assistenza sanitaria, della limitatezza dei test somministrati, della presenza di altre malattie con manifestazione clinica simile ecc.¹⁷

Nella formulazione dell'indice di mortalità, un decesso viene definito come “*un decesso derivante da una malattia clinicamente compatibile in un caso COVID-19 probabile o confermato, a meno che non esista una chiara causa alternativa di morte che non può essere correlata alla malattia COVID-19 (ad es. Trauma). Non dovrebbe esserci un periodo di completa guarigione tra la malattia e la morte.*” (World Health Organization 2020)

¹⁶ Ministero della salute, *Che cos'è il nuovo coronavirus*, ultima modifica novembre 2020
<http://www.salute.gov.it/portale/nuovocoronavirus/dettaglioFaqNuovoCoronavirus.jsp?id=228&lingua=italiano#1>

¹⁷ World Health Organization, *Estimating mortality from COVID-19 (Stima della mortalità del COVID-19)*, Scientific Brief, 2020
<https://www.who.int/news-room/commentaries/detail/estimating-mortality-from-covid-19>

Di seguito vengono riportati in valori assoluti i contagi, i decessi e l'indice di letalità del COVID-19 aggiornati al 9 dicembre 2020. Quest'ultimo viene calcolato su 10.000 abitanti tenendo in considerazione la quota di anziani del paese.

Paesi Unione Europea	Casi totali	Deceduti	Casi totali (10.000 ab)	Deceduti (10.000 ab)	Letalità
Quota anziani: Alta					
Italia	1.757.394	61.240	291,15	10,15	3,48

Figura 1: I numeri della pandemia in Italia¹⁸

Quella del coronavirus SARS-CoV2 viene così considerata la seconda pandemia diffusasi in un mondo globalizzato, in cui il virus ha viaggiato tra i diversi continenti a bordo dei mezzi di trasporto proprio come accadde con il virus dell'influenza H1N1. La rapidità degli spostamenti concessa dall'età moderna ha causato una diffusione del virus ben più rapida di quanto si potesse immaginare.¹⁹

1.2.1 La nascita e l'espansione del Covid-19

L'ipotesi sostenuta riconduce la sua origine ai pipistrelli.²⁰

Il 31 dicembre 2019 le autorità cinesi hanno riferito all'OMS l'insorgenza di diversi casi di una polmonite misteriosa con epicentro a Wuhan. Nel gennaio del 2020, la città di Whuan entra in una condizione di lockdown per limitare i contagi e in Italia vengono individuati i primi due soggetti infetti. Dopo pochi giorni viene identificato e confermato il primo caso a Codogno, che darà origine alla prima zona rossa della nazione.

In Italia la situazione d'emergenza diviene ufficiale con l'approvazione della delibera del Consiglio dei Ministri del 31 gennaio 2020. Questa prevedeva l'istituzione di stato di emergenza per i successivi 6 mesi. Tale provvedimento, emanato ai sensi del decreto legislativo n. 1 del 2018, prevede anche l'affidamento al Capo del Dipartimento della Protezione Civile l'autorità per emanare ordinanze, se necessarie, in deroga ad ogni normativa vigente.

Da quel momento la situazione è rapidamente degenerata causando la sofferenza delle strutture ospedaliere di diverse regioni e portando, alla fine di febbraio, l'istituzione di zone rosse in undici comuni tra Lombardia e Veneto. Nelle aree interessate sono state sospese manifestazioni, riunioni di ogni forma in luoghi pubblici o privati, anche di carattere culturale.

¹⁸ Dati aggiornati al giorno 3 gennaio 2020

¹⁹ Huff Post, *Che differenza c'è tra epidemia e pandemia*, ultima modifica marzo 2020

https://www.huffingtonpost.it/entry/che-differenza-ce-tra-epidemia-e-pandemia_it_5e6914fcc5b68d61645ed2d7

²⁰ Istituto Superiore di Sanità, *Covid-19*, Febbraio 2020

Il 4 marzo 2020 l'Italia estende le misure in vigore sospendendo anche le attività scolastiche e il 9 marzo le misure di contenimento stabilite nelle regioni del nord vengono estese a tutto il territorio.²¹

Pochi giorni dopo cominceranno le preoccupazioni per le conseguenze economiche Globali.

Il Ftse Mib chiude le contrattazioni toccando il picco più basso di sempre e registrando una flessione del 16,92%, seguita da Wall Street che due giorni dopo raggiungerà il peggior calo giornaliero dal 1987: 12%.

Durante il mese di marzo viene inoltre individuata l'alta percentuale di asintomatici presente, nonché individuato il loro ruolo nella diffusione del virus. Questo elemento scatenerà nuove restrizioni volte a mantenere un distanziamento sociale assoluto e non solo limitato ai soggetti sintomatici.

Alla fine del mese di marzo l'Italia registra 86mila casi confermati di SARS-CoV2 e raggiunge lo stesso giorno il picco più alto di decessi, per un totale di 969²².

Dopo 56 giorni di lockdown il Presidente del Consiglio dei Ministri Giuseppe Conte annuncia per l'avvio della "Fase 2", che si caratterizza per il ritorno al lavoro di un numero limitato di categorie di professionisti, la riapertura di bar e ristoranti e la possibilità di incontrare i congiunti.

Si dà inizio così ad una fase di riaperture che segna la fine del lockdown. Il DPCM dell'11 giugno segna di fatto l'inizio della Fase 3. Quest'ultima prevede alleggerimenti delle restrizioni in vigore nelle settimane precedenti e nuove aperture tra cui rientrano cinema, teatri e spettacoli all'aperto seppur con un numero limitato di spettatori.

Il minimo storico dei nuovi positivi al virus si verifica il 23 giugno, oltre il quale i numeri della pandemia sono tornati lentamente a crescere. I mesi di luglio e agosto si caratterizzano in Italia per l'insorgenza di nuovi focolai nelle regioni del Veneto, Campania e Sardegna e viene dichiarato nuovamente lo Stato di Emergenza fino al 15 di ottobre. Il 18 ottobre è segnato dall'inizio della seconda ondata, la curva esplode portando con sé previsioni riguardanti le nuove misure di sicurezza che verranno attuate a partire da qualche giorno dopo. Vengono annunciate nuove misure restrittive per bar e ristoranti, sport di contatto, scuola e presenza negli uffici, palestre e piscine. Nel mese di novembre vengono definiti i criteri che segneranno la categorizzazione delle regioni come gialle, arancioni o rosse, stabilendo restrizioni crescenti in funzione della gravità della situazione.

Il 13 novembre risulta essere il giorno con più alto numero di positivi nel Paese, per un totale 40.902. Dicembre rappresenta invece un mese di speranza con l'inaugurazione della campagna vaccinale in Italia²³.

²¹ L. Salvioli, V. Bassan, S. Biagio e altri, "*Cose che noi umani*", *Lab24* (2020)
<https://lab24.ilsole24ore.com/storia-coronavirus/>

²² *Ibidem*.

²³ *Ibidem*.

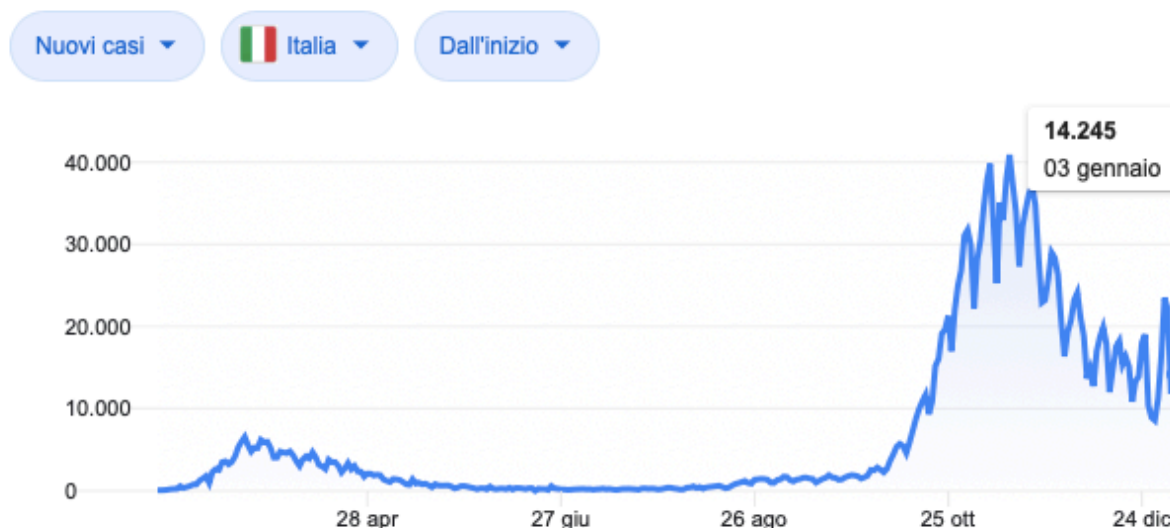


Figura 2: Variazione giornaliera del numero di nuovi casi di SARS-CoV2 in Italia²⁴

1.3 Implicazioni sociali

Era chiaro che una vicenda di questa entità avrebbe comportato seri risvolti psicologici. La prima fase della pandemia e il lockdown hanno comportato in Italia notevoli incrementi di disagio emotivo. Quest'ultimo era riconducibile nella fattispecie a preoccupazioni economiche, per il lavoro, alla paura della malattia, al timore del contagio. Il prof. Bersani, *Specialista in Psichiatria e in Criminologia Clinica e Psichiatria Forense, Professore Ordinario di Psichiatria presso l'Università Sapienza di Roma e Psichiatra presso UPMC Salvator Mundi International Hospital*, in sede di un'intervista condotta da UPMC Italy, afferma che in un tale contesto l'ansia rappresenta l'emozione dominante. Questo elemento comporta necessariamente delle gravi conseguenze sul benessere psicologico della popolazione, testimoniato anche dalla frequenza della ricerca di contatti medici.

Nel corso dei mesi interessati dal lockdown, si sono verificate curve di aumento delle telefonate a centri specialistici. Nel Rapporto Coop 2020 viene infatti indicato che *“la situazione di emergenza diffusa ha contribuito ad acuire le difficoltà di chi era già più fragile - economicamente e/o psicologicamente - alimentando il diffondersi di comportamenti disfunzionali e a rischio: nel corso del lockdown il numero di 14-20enni iperconnessi e a rischio hikikomori è passato da 285mila (gennaio 2020) a 1 milione (+250% in quarantena). Tra marzo e giugno 2020 - rispetto allo stesso periodo del 2019 - sono cresciute del 119% le chiamate all'1522, numero antiviolenza di genere; in*

²⁴ JHU CSSE COVID-19 Data

aumento anche le vendite di alcolici e superalcolici, in parte spinti anche dalla riduzione dei consumi fuori casa, e i volumi di gioco in scommesse online” (Coop 2020).

(REATI SPIA DI ABUSI: ATTI PERSECUTORI, MALTRATTAMENTI, VIOLENZE SESSUALI;
VALORI ASSOLUTI E VARIAZIONI %)

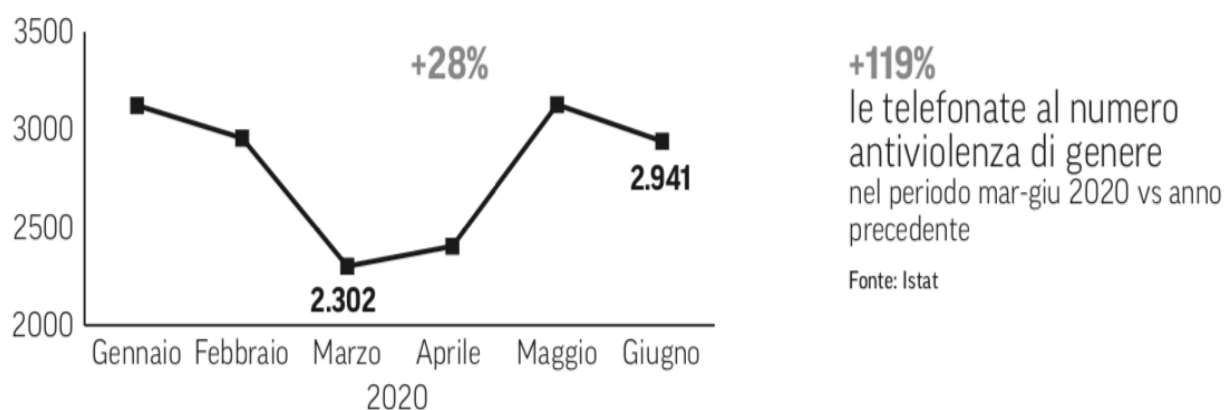


Figura 3: In crescita le violenze di genere e le telefonate al numero antiviolenza di genere²⁵

La costrizione all'isolamento sociale rappresenta inoltre un'esperienza nuova per la maggioranza della popolazione. Questo comporta in molti casi l'attivazione di condotte compensatorie con l'obiettivo di mantenere relazioni sociali tramite comunicazioni telefoniche, videochiamate, chat online, ecc. L'utilizzo di tali tecnologie rappresenta senza dubbio un elemento funzionale al mantenimento di un certo equilibrio psicologico e alla compensazione del disagio emotivo dovuto all'isolamento. Nonostante ciò, l'utilizzo eccessivo di tali elementi può causare scompensi in soggetti predisposti e condurli verso comportamenti potenzialmente patologici quali ad esempio lo shopping compulsivo, il gambling ecc. In soggetti dotati di capacità adattive limitate inoltre, la riduzione forzata di contatti personali può tradursi in manifestazioni di tipo depressivo, aggressivo o autolesioniste.²⁶ Google Trend mostra ad esempio come la parola "insonnia" non sia mai stata cercata sul motore di ricerca Google tanto quanto nel corso dell'anno 2020²⁷, confermando anche il rischio per molti soggetti di abusare di farmaci ansiolitici o sostanze psicotrope (es. cannabinoidi) rivolti ad attenuare la tensione emotiva.

²⁵ ISTAT, *Rapporto annuale 2020*, 2020

²⁶ G. Bersani, *COVID-19: risvolti psicologici del lockdown e della fase 2*, 2020

<https://www.upmcitaly.it/covid19/covid-19-risvolti-psicologici-del-lockdown-della-fase-2/>

²⁷ Google Trends, 2020

<https://about.google/stories/year-in-search-2020/trends/climate/>

Non si può inoltre escludere che solo in momenti successivi al periodo di lockdown si possano manifestare le reali conseguenze psicologiche di quest'ultimo, senza escludere la comparsa di sintomatologie ansiose, psicosomatiche, depressive o di altro tipo.

La fondazione Umberto Veronesi porta alla luce a luglio 2020 uno scenario altamente probabile: durante il lockdown si è verificato un aumento delle richieste di trattamento dei disturbi d'ansia legati alla paura del contagio, al timore di uscire o rimanere isolati, dopo il periodo estivo si prevedeva invece l'aumento delle crisi depressive d'ansia legate alla crisi economica. Secondo diverse ricerche condotte, circa il 41% della popolazione italiana è a rischio salute mentale.²⁸

Uno studio condotto dall'Università dell'Aquila in collaborazione con l'Università di Roma Tor Vergata pubblicato sulla piattaforma MedRxiv, rivela come il 37% degli intervistati (totale intervistati 18 mila) presenti sintomi da stress post-traumatico, il 20% ansia severa e il 7% insonnia.

La disuguaglianza socio-economica tra la popolazione italiana ha assunto un peso maggiore nel corso della recente crisi sanitaria, rendendo ancora più evidente il divario tra le fasce più ricche e quelle più povere della popolazione.²⁹ Istat, nel report condotto tra il 5 e il 21 aprile 2020, riguardante la reazione dei cittadini al lockdown indetto il mese precedente, riscontra come tre cittadini su quattro utilizzino parole di significato positivo per descrivere il clima familiare vissuto nella Fase 1 dell'emergenza.³⁰

Uno studio condotto dal Dipartimento di Scienze della Formazione dell'Università di Catania riguardante gli atteggiamenti verso i provvedimenti a contrasto del Covid-19 e l'influenza della fiducia nelle istituzioni e dell'impegno civico ipotizza che, a fronte del disaccordo e dell'insofferenza manifestata da molti italiani, vi sia una correlazione tra la fiducia nelle istituzioni e l'impegno civico verso la comunità e l'orientamento al rifiuto o all'accettazione delle misure di contenimento di contagio. I risultati, derivanti dalla somministrazione di un questionario a 205 soggetti, indicano che la fiducia verso le organizzazioni istituzionali come Governo, scienza, mass media ecc, e gli atteggiamenti favorevoli all'impegno civico, facilitano l'approvazione delle misure imposte e la disposizione ad accettarne di ulteriori nel prossimo futuro. Inaspettatamente, l'impegno civico sembrerebbe incoraggiare il rifiuto per le restrizioni. Il gruppo di studenti ha ipotizzato che i membri attivamente coinvolti nella comunità, i quali presentano una sensibilità ed una conoscenza più accurata riguardo i bisogni di quest'ultima, abbiano sviluppato una particolare insofferenza rispetto all'efficacia del sistema di provvedimenti adottati a livello istituzionale.³¹

²⁸ S. Zoli, Fondazione Umberto Veronesi, *Salute mentale: preoccupano i "segni" lasciati dal Covid-19*, luglio 2020

²⁹ C. Cervone, C. Suijter, R. Bertelli, F. Toscano A. Maass, *Disuguaglianze economiche e Covid-19: gli effetti di una comunicazione moralizzata*, (15) 2020
<http://aipass.org/sites/default/files/Programma%20def%20%2B%20Abstract%20Book%20agg.to%20003.08.20.pdf>

³⁰ Istat, *Reazione dei cittadini al lockdown*, aprile 2020
https://www.istat.it/it/files/2020/05/Reazione_cittadini_lockdown.pdf

³¹ G. Di Marco, Z. Hichy, F. Sciacca, *Atteggiamenti verso i provvedimenti a contrasto del Covid-19: l'influenza della fiducia nelle istituzioni e dell'impegno civico*, (16) 2020

Il tracciamento delle ricerche degli italiani su Google operato da Eni Datalab rispetto alla Fase 1 (marzo-maggio 2020) mostrano diversi picchi in corrispondenza in diversi momenti della pandemia:

- il primo relativo alla “paura”: i cittadini, spaventati, cercano di comprendere che tipo di logica e previsione possa esserci alla base del contagio nella propria area di residenza; tra l’8 e il 14 marzo, Google Trends registra il massimo valore relativo all’intensità delle ricerche per l’argomento “contagio” in Italia, che riunisce le seguenti query: oggi contagi, coronavirus contagi, covid contagi, contagiati covid, contagi oggi Italia, contagi Italia coronavirus ecc;
- in un secondo momento, la persona torna a rappresentare un punto di destinazione delle ricerche: la salute diventa oggetto di ricerca nel momento in cui compaiono nomi più o meno noti di soggetti contagiati. In questo ambito, anche le conseguenze dovute all’emergenza diventano centrali. La carenza di mascherine, i possibili veicoli di propaganda del virus, i decreti emanati dal governo ecc. rappresentano infatti elementi che hanno polarizzato l’attenzione degli individui;
- la terza fase manifesta l’interesse delle persone a ripartire attraverso ricerche relative al vaccino, alla fine del lockdown, ai modi in cui il Paese potrà ripartire ecc.³²

Lo psichiatra e psicoterapeuta Angelo Picardi, *ricercatore per le Scienze comportamentali e la salute mentale dell’Istituto Superiore di Sanità*, afferma che trovarsi a passare molto tempo in casa può comunque rappresentare un’opportunità rara per focalizzare l’attenzione su cose per cui solitamente non si trova tempo, come se stessi, la propria casa, i propri hobby, l’apprendimento di qualcosa di nuovo.³³ Il gruppo di lavoro istituito dall’ISS e coordinato da Gemma Calamandrei, direttrice del Centro di riferimento per le Scienze comportamentali e la salute mentale, in seguito alla conduzione di diverse ricerche che hanno interessato il campione di persone iscritte al Registro Nazionale Gemelli dell’ISS, afferma che tra le azioni praticabili al fine di preservare il proprio stato di salute mentale rientra la conservazione di regolarità dei propri ritmi e di ciò che è in grado di mantenere la propria routine quotidiana al fine di mantenere un senso di ordine e familiarità all’esistenza.

<http://aipass.org/sites/default/files/Programma%20def%20%2B%20Abstract%20Book%20agg.to%2003.08.20.pdf>

³² EniDatalab, *Paura e speranze in Rete. Gli italiani nella Fase 1*, 2020

<https://www.eni.com/it-IT/media/sfida-da-vincere-insieme/paura-e-speranza-in-rete-gli-italiani-nella-fase-1.html>

³³ N. Barone, *Coronavirus, I cinque consigli per limitare lo stress psicologico da lockdown a inizio inverno*, novembre 2020

https://www.ilsole24ore.com/art/coronavirus-cinque-consigli-limitare-stress-psicologico-lockdown-inizio-inverno-AD7bPg0?refresh_ce=1

Nella Figura 4 “Vita Next Normal” del Rapporto Coop 2020 vengono tracciati i cambiamenti della nostra quotidianità che potrebbero essere destinati a perdurare anche se molti italiani sono alla spasmodica ricerca della perduta normalità.



Figura 4: Vita next normal ^{34 35 36}

1.4 Implicazioni economiche della pandemia a livello Globale ed in Italia

La grave crisi sanitaria del 2020 dovuta alla diffusione del Coronavirus ha prodotto drammatici effetti in termini di mortalità e impatto sulla salute pubblica. I necessari interventi volti al contenimento del contagio hanno determinato una fortissima ripercussione sulle attività economiche con la chiusura temporanea di interi settori di attività e aprendo un profondo periodo di crisi con effetti diretti colpendo le principali economie mondiali con una intensità maggiore della crisi finanziaria del 2008, consolidando l'attuale crisi come la peggiore dal dopoguerra.

³⁴ Ufficio studi Coop, *Italia 2021 il Next normal degli Italiani, Consumer Survey, 2020*

³⁵ Ufficio Studi Coop, *Italia 2021 il Next normal degli Italiani, Executive Survey, 2020*

³⁶ Nomisma, Ufficio Studi Coop, *2021, l'anno che verrà, Consumer survey, 2020*

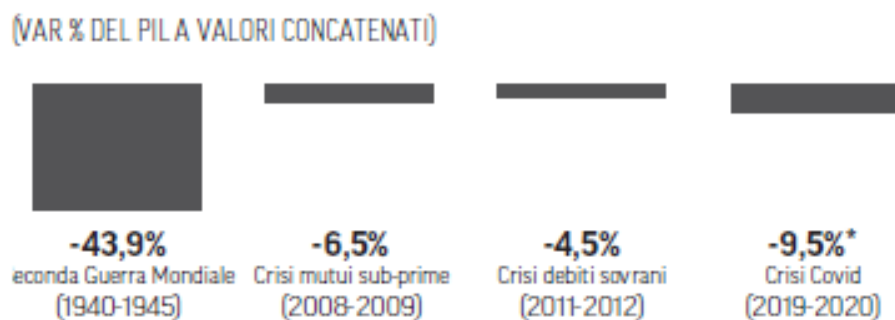


Figura 5: Flessioni del PIL reale nelle crisi economiche d'Italia dalla seconda guerra mondiale ad oggi³⁷

Fortunatamente nella Comunità Europea il Covid-19 ha portato con sé non solo distanziamenti, ma anche l'opportunità di superare i vecchi schemi e i vincoli stringenti dati dai trattati economici legati all'Euro. Ha in altre parole permesso di procedere verso una nuova visione di rilancio collettivo e solidale con la creazione, da parte delle istituzioni comunitarie, di uno strumento per la ripresa e il rilancio dell'economia europea: il Next Generation EU, noto come Recovery Fund.

Nel Rapporto Coop 2020 *Economia, consumi e stili di vita degli italiani di oggi e di domani* viene riportato che *il fondo, nato per sostenere i Paesi membri nell'uscita dalla crisi e nel ripensamento del modello di sviluppo a favore delle generazioni future, è un vero e proprio piano Marshall all'europea e rappresenta di fatto l'inizio di una nuova era per l'Unione Europea dopo anni di politiche di austerità. Per l'Italia, primo Paese beneficiario delle risorse stanziare da Bruxelles, il Recovery Fund rappresenta una chance non solo per uscire dall'attuale crisi economica ma anche e soprattutto per affrontare i gap strutturali e di competitività che da decenni attanagliano il Paese, come i ritardi in tema di trasporti, innovazione tecnologica e digitalizzazione (sia della Pubblica Amministrazione che delle stesse imprese)*³⁸”.

Come indicato dal Rapporto, l'Italia pur avendo di fronte a sé ancora un quadro incerto rispetto alla fine della crisi, può contare su un evento straordinario a supporto come il Recovery Fund. Sarà fondamentale non sprecare tale opportunità ed in tal senso è in corso un forte dibattito politico riguardo l'utilizzo dei fondi che sta generando forti tensioni nell'ambito del Governo e del Parlamento italiano. L'auspicio è quello che tali dinamiche politiche si concretizzino con risultati rapidi, efficaci e condivisi in termini di definizione dell'utilizzo di tali risorse economiche senza generare tensioni sociali che aggraverebbero ulteriormente l'attuale situazione.

³⁷ Ufficio studi Coop su base Istat, Ocse, Banca d'Italia, Commissione Europea

³⁸ Coop, *Rapporto Coop: Economia, consumi e stili di vita degli italiani di oggi e di domani*, 2020

1.4.1 Impatto economico a livello Globale

Ad Agosto 2020 l'Agenzia Giornalistica Italia (AGI) pubblica un articolo contenente dati Eurostat nel quale si evidenzia un contesto che mostra la criticità della situazione.³⁹ Nella zona dell'Euro si registra un calo del Pil sul II trimestre del 12,1% dopo il 3,6% del periodo gennaio-marzo. Il dato dell'Italia risulta sostanzialmente in linea con quello dell'Eurozona, con un calo del 12,4%; peggio della Germania (-10,1%) ma meglio di Francia e Spagna, che rispettivamente hanno perso il 13,8% e il 18,5%. La Gran Bretagna è fra gli Stati che sono stati colpiti più duramente dal virus, nel secondo trimestre dell'anno il Pil del Regno Unito si è contratto di oltre un quinto, con un calo del 20,4%. La principale economia mondiale, quella statunitense, nel secondo trimestre è scivolata del 9,5%, entrando ufficialmente in recessione e interrompendo un ciclo espansivo fra i più lunghi della storia. L'economia cinese è l'unico Paese sfuggito alla recessione con un rimbalzo del PIL nel secondo trimestre dell'11,5%, dopo essere sceso del 10% nel primo. In calo anche il Giappone dove il PIL è sceso del 7,8% e la Russia dove il calo del prodotto interno lordo nel secondo trimestre è stato dell'8,5%. Le stime per Brasile, India e Sud Africa indicano rispettivamente una caduta del PIL fra il 5,7 e il 6,5% per il Brasile, del 2% per il Sud Africa e del 3,1%, per l'India.

Nella relazione ufficiale della Commissione Europea sull' *“European Economic Forecast – Autumn 2020”*, pubblicata lo scorso Novembre, Marteen Verwey, Direttore Generale Economic and Financial Affairs, nella Prefazione descrive la drammaticità della situazione *“...Economic activity fell abruptly: in the first half of the year, real GDP fell at double-digit rates in both the euro area and the EU – rates never seen before. Employment also declined more than ever, although less than what could have been expected, thanks to massive policy support by Member States and the EU. GDP in some countries was hit much harder than in others, declining over three times more in the most affected than in the least...”* e i tre pattern che sono emersi per interpretarla e per fare previsioni sul futuro: l'evoluzione nel prossimo futuro della pandemia condiziona significativamente la crescita, l'impatto economico sarà differente in base alla capacità e resilienza dei singoli Paesi, la risposta in termini di politiche che verranno adottate non solo dai singoli Paesi ma dall'Unione Europea e gli effetti che verranno generati dall'applicazione dell'accordo denominato *Next Generation EU (NGEU)* del valore di €750 miliardi⁴⁰.

Come dati macro economici presenti nel corpo della relazione in merito alle previsioni del triennio 2020-2022 per il 2020 viene indicato un calo del 4,3% del PIL Mondiale, del 7,8% dell'Area Euro e

³⁹ AGI, *Dal Giappone agli USA, l'impatto choc del Covid sull'economia mondiale*, agosto 2020

⁴⁰ European Commission, *Economy, finance and the euro publications*, dicembre 2020

https://ec.europa.eu/info/publications/economic-and-financial-affairs-publications_en.

del 9,9% per l'Italia. Nel 2020 si è assistito ad un vero shock del mercato del lavoro. Grazie però alle politiche attivate da tutti gli Stati Membri, che hanno messo in campo misure senza precedenti in termini di protezione del lavoro, le perdite di lavoro effettive sono state molto più contenute delle perdite economiche ed il tasso di disoccupazione nel 2020 si è attestato all'8,3% nell'Area Euro e al 9,9% in Italia. Tuttavia per il 2021 e il 2022, con la fine delle misure straordinarie, è attesa una crescita negativa del tasso di disoccupazione con una stima per l'Area Euro a 9,4% nel 2021 e 8,9% nel 2022 mentre per l'Italia la stima è all'11,6% per il 2021 e all'11,1% per il 2022.

	Real GDP			Inflation			Unemployment rate			Current account			Budget balance		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Belgium	-8.4	4.1	3.5	0.4	1.4	1.6	5.9	7.0	6.2	0.7	0.6	0.4	-11.2	-7.1	-6.3
Germany	-5.6	3.5	2.6	0.4	1.4	1.3	4.0	4.0	3.8	6.2	6.6	6.6	-6.0	-4.0	-2.5
Estonia	-4.6	3.4	3.5	-0.5	1.4	2.1	7.5	7.8	6.7	2.8	2.0	1.2	-5.9	-5.9	-5.1
Ireland	-2.3	2.9	2.6	-0.5	0.3	1.6	5.3	8.9	8.7	5.7	0.2	-1.1	-6.8	-5.8	-2.5
Greece	-9.0	5.0	3.5	-1.3	0.9	1.3	18.0	17.5	16.7	-6.2	-6.4	-4.8	-6.9	-6.3	-3.4
Spain	-12.4	5.4	4.8	-0.2	0.9	1.0	16.7	17.9	17.3	1.8	2.5	2.8	-12.2	-9.6	-8.6
France	-9.4	5.8	3.1	0.5	0.9	1.5	8.5	10.7	10.0	-3.0	-2.8	-1.6	-10.5	-8.3	-6.1
Italy	-9.9	4.1	2.8	-0.1	0.7	1.0	9.9	11.6	11.1	2.9	3.1	2.9	-10.8	-7.8	-6.0
Cyprus	-6.2	3.7	3.0	-0.9	0.9	1.3	8.2	7.8	7.2	-10.4	-10.1	-9.9	-6.1	-2.3	-2.3
Latvia	-5.6	4.9	3.5	0.3	1.3	1.8	8.3	8.0	7.5	2.3	1.2	0.1	-7.4	-3.5	-3.3
Lithuania	-2.2	3.0	2.6	1.3	1.5	1.7	8.9	8.0	6.9	4.6	3.7	2.9	-8.4	-6.0	-2.8
Luxembourg	-4.5	3.9	2.7	0.2	1.5	1.8	6.6	7.1	7.1	0.8	1.2	1.8	-5.1	-1.3	-1.1
Malta	-7.3	3.0	6.2	0.8	1.3	1.6	5.1	4.7	4.1	0.5	0.1	1.4	-9.4	-6.3	-3.9
Netherlands	-5.3	2.2	1.9	1.1	1.3	1.4	4.4	6.4	6.1	8.4	8.0	7.9	-7.2	-5.7	-3.8
Austria	-7.1	4.1	2.5	1.5	1.7	1.7	5.5	5.1	4.9	2.3	2.9	3.2	-9.6	-6.4	-3.7
Portugal	-9.3	5.4	3.5	-0.1	0.9	1.2	8.0	7.7	6.6	-0.9	-0.5	-0.5	-7.3	-4.5	-3.0
Slovenia	-7.1	5.1	3.8	0.0	0.9	1.8	5.0	4.8	4.4	5.0	4.4	3.1	-8.7	-6.4	-5.1
Slovakia	-7.5	4.7	4.3	2.0	0.7	1.4	6.9	7.8	7.1	-3.1	-1.6	-0.9	-9.6	-7.9	-6.0
Finland	-4.3	2.9	2.2	0.4	1.1	1.4	7.9	7.7	7.4	-1.5	-1.2	-1.7	-7.6	-4.8	-3.4
Euro area	-7.8	4.2	3.0	0.3	1.1	1.3	8.3	9.4	8.9	2.6	2.6	2.8	-8.8	-6.4	-4.7
Bulgaria	-5.1	2.6	3.7	1.2	1.4	1.8	5.8	5.6	5.0	3.5	4.0	4.4	-3.0	-3.0	-1.4
Czechia	-6.9	3.1	4.5	3.4	2.3	2.0	2.7	3.3	3.2	-2.3	-2.0	-1.5	-6.2	-4.7	-3.7
Denmark	-3.9	3.5	2.4	0.3	1.1	1.3	6.1	5.8	5.5	6.7	6.8	7.2	-4.2	-2.5	-1.9
Croatia	-9.6	5.7	3.7	0.1	1.2	1.5	7.7	7.5	6.9	-1.7	-0.4	0.3	-6.5	-2.8	-3.2
Hungary	-6.4	4.0	4.5	3.4	3.3	3.0	4.4	4.4	3.9	-1.1	-0.3	-0.3	-8.4	-5.4	-4.3
Poland	-3.6	3.3	3.5	3.6	2.0	3.1	4.0	5.3	4.1	1.8	1.5	1.1	-8.8	-4.2	-3.0
Romania	-5.2	3.3	3.8	2.5	2.5	2.4	5.9	6.2	5.1	-4.6	-4.8	-4.9	-10.3	-11.3	-12.5
Sweden	-3.4	3.3	2.4	0.6	0.8	1.3	8.8	9.2	8.1	4.4	3.9	4.0	-3.9	-2.5	-1.4
EU	-7.4	4.1	3.0	0.7	1.3	1.5	7.7	8.6	8.0	2.5	2.5	2.7	-8.4	-6.1	-4.5
United Kingdom	-10.3	3.3	2.1	0.9	2.3	2.9	5.0	7.3	6.2	-3.1	-2.9	-2.7	-13.4	-9.0	-7.6
China	2.1	7.3	5.6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Japan	-5.5	2.7	0.9	0.1	0.1	0.3	3.1	2.9	2.7	2.3	2.8	2.9	-13.9	-5.6	-3.5
United States	-4.6	3.7	2.5	1.1	1.6	1.8	7.7	6.2	5.4	-3.0	-3.4	-3.2	-15.3	-6.9	-4.7
World	-4.3	4.6	3.6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Tabella 1.1 Overview: the autumn 2020 forecast⁴¹

⁴¹ European Commission, *Overview: the autumn 2020 forecast*, (17), 2020

1.4.2 Impatto economico a livello Nazionale

In Italia, l'impatto economico è stato fortissimo ed immediato soprattutto in settori quali turismo, ospitalità, trasporti, intrattenimento, cultura, retail (ad eccezione dell'alimentare), caratterizzati da elevati costi fissi e da un prodotto che non può essere "immagazzinato" per utilizzi futuri. In questi ambiti il lockdown, i vincoli del distanziamento sociale e successivamente la lenta ripresa della domanda hanno messo duramente alla prova le organizzazioni.

Sempre nella citata relazione della Commissione Europea e specificamente per l'Italia viene indicata una ripresa da un profondo calo della produzione, ma anche che la pandemia e le sue ripercussioni negative persistono e pesano sull'attività economica, in particolare sui servizi, nel periodo di previsione e che è improbabile che la ripresa possa essere sufficiente affinché la produzione reale torni ai livelli pre-pandemici entro il 2022. Il disavanzo e il debito pubblico, dopo il forte aumento previsto nel 2020, dovrebbero diminuire lentamente nel 2021 e nel 2022. Come precedentemente detto, però, le stime prevedono un tasso di crescita della disoccupazione per l'Italia che raggiungerà l'11,6% nel 2021 con un incremento di 2 punti percentuali rispetto al 2020 e di 2,4 punti rispetto al 2016 per poi recuperare leggermente nel 2022 scendendo all'11,2%.

	2019			Annual percentage change						
	bn EUR	Curr. prices	% GDP	01-16	2017	2018	2019	2020	2021	2022
GDP	1789.7	100.0	0.1	1.7	0.9	0.3	-9.9	4.1	2.8	
Private Consumption	1076.4	60.1	0.1	1.5	0.9	0.4	-10.5	3.8	3.1	
Public Consumption	335.1	18.7	0.4	-0.1	0.2	-0.2	2.1	0.1	0.3	
Gross fixed capital formation	323.2	18.1	-1.0	3.2	3.1	1.6	-13.6	7.2	5.6	
of which: equipment	122.8	6.9	-0.5	6.4	4.4	0.9	-18.8	9.4	7.6	
Exports (goods and services)	563.8	31.5	1.6	5.4	2.2	1.0	-16.7	10.3	5.9	
Imports (goods and services)	509.2	28.5	1.3	6.1	3.5	-0.6	-14.1	9.9	6.4	
GNI (GDP deflator)	1805.1	100.9	0.1	1.9	1.5	0.1	-9.3	3.6	2.9	
Contribution to GDP growth:										
Domestic demand			-0.1	1.5	1.1	0.5	-8.4	3.5	2.8	
Inventories			0.0	0.2	0.1	-0.7	-0.2	0.2	0.0	
Net exports			0.1	0.0	-0.3	0.5	-1.3	0.4	0.0	
Employment			0.1	0.8	0.7	0.2	-10.3	6.1	2.4	
Unemployment rate (a)			9.2	11.2	10.6	10.0	9.9	11.6	11.1	
Compensation of employees / f.t.e.			2.1	0.6	2.1	1.5	0.9	0.6	0.7	
Unit labour costs whole economy			2.1	-0.3	1.9	1.3	0.5	2.5	0.2	
Real unit labour cost			0.2	-1.0	0.8	0.6	-0.8	1.5	-1.0	
Saving rate of households (b)			12.7	10.2	10.1	10.1	15.2	12.6	10.3	
GDP deflator			1.9	0.7	1.0	0.7	1.3	1.0	1.2	
Harmonised index of consumer prices			1.9	1.3	1.2	0.6	-0.1	0.7	1.0	
Terms of trade goods			0.3	-1.9	-1.2	1.3	3.4	0.3	0.5	
Trade balance (goods) (c)			0.9	3.1	2.6	3.2	3.6	4.0	4.0	
Current-account balance (c)			-0.6	2.5	2.5	3.0	2.9	3.1	2.9	
Net lending (+) or borrowing (-) vis-a-vis ROW (c)			-0.5	2.6	2.5	2.8	2.7	2.9	2.8	
General government balance (c)			-3.2	-2.4	-2.2	-1.6	-10.8	-7.8	-6.0	
Cyclically-adjusted budget balance (d)			-2.9	-2.2	-2.4	-1.9	-5.6	-4.8	-4.1	
Structural budget balance (d)			-3.4	-2.2	-2.6	-1.9	-5.8	-5.0	-4.3	
General government gross debt (c)			116.8	134.1	134.4	134.7	159.6	159.5	159.1	

(a) as % of total labour force. (b) gross saving divided by adjusted gross disposable income. (c) as a % of GDP. (d) as a % of potential GDP.

Tabella 2.1 Main features of country forecast (Italy)⁴²

⁴² European Commission, *Main features of country forecast (Italy)*, (114) 2020

Nella tabella 3.1 “*Italy - Real GDP growth and contributions, output gap*” di seguito riportato, vengono rappresentati i principali indicatori macroeconomici che hanno contribuito alle variazioni percentuali del PIL dal 2013, nonché la proiezione al 2022. In particolare per l’anno 2020 nel grafico risulta ben visibile il calo dei Consumi, degli Investimenti e dell’Export.

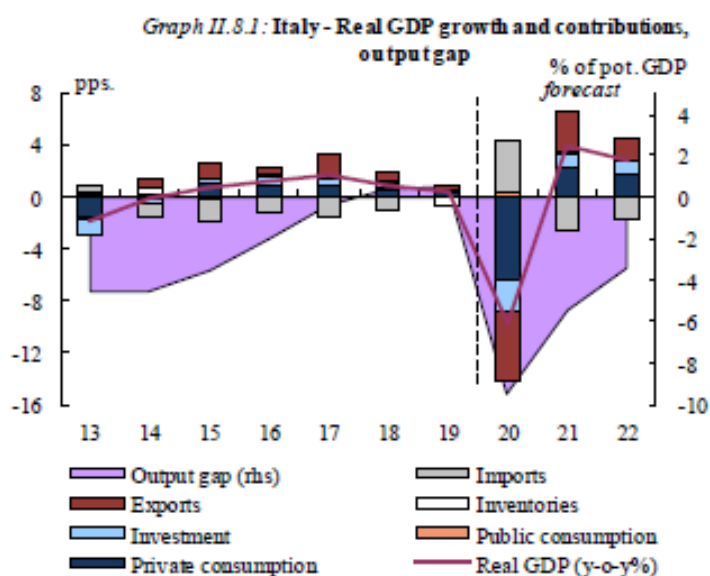


Tabella 3.1 Italy – Real GDP growth and contributions, output gap

Entrando più nello specifico, “l’effetto lockdown” viene ben rappresentato nella sua drammaticità dal Report dell’ISTAT “*Situazione e prospettive delle Imprese nell’emergenza sanitaria Covid-19*”, prodotto a Giugno 2020:

- Il 45% delle imprese è stato sospeso fino al 4 Maggio 2020 e solamente il 22,5% ha aperto prima del 4 Maggio dopo un primo periodo di chiusura;

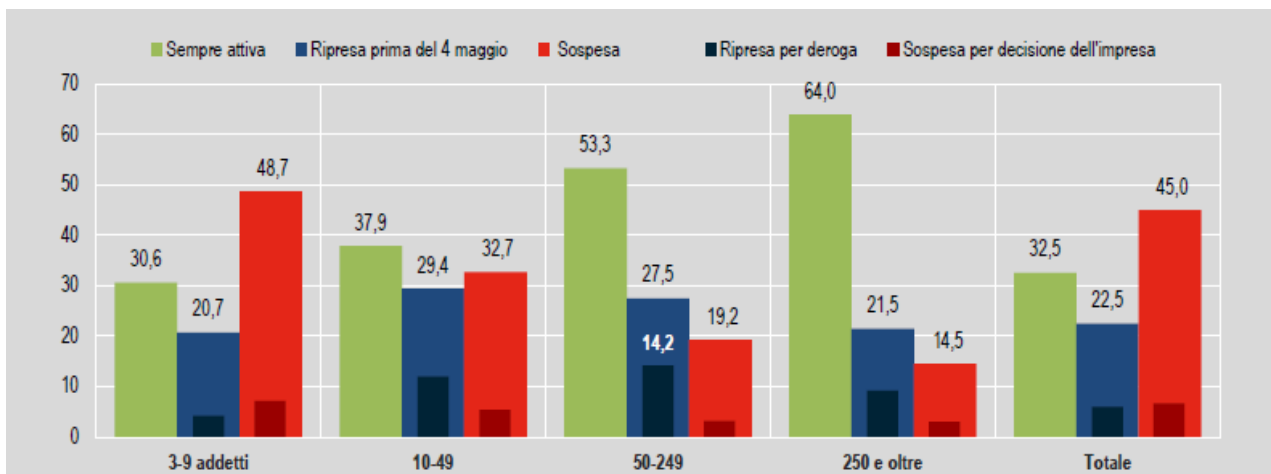


Figura 6: Imprese in base alle conseguenze che l'emergenza da Covid-19 ha avuto sull'attività dell'impresa durante la Fase 1, per classe di addetti ⁴³

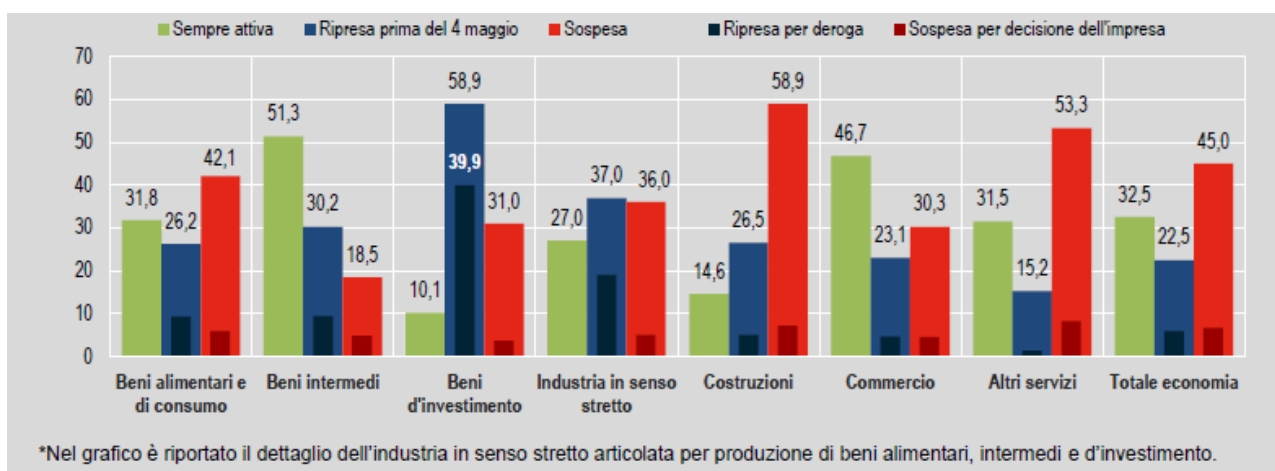


Figura 7: Conseguenze dell'emergenza da Covid-19 sull'attività dell'impresa fino al 4 maggio, per macro settore di attività economica ⁴⁴

- Tra Marzo e Aprile 2020 oltre il 50% di fatturato in meno per 4 imprese su 10;

⁴³ ISTAT, *Situazione e prospettive delle Imprese nell'emergenza sanitaria Covid-19*, (3-4) giugno 2020
<https://www.istat.it/it/files//2020/06/Imprese-durante-Covid-19.pdf>

⁴⁴ *Ibidem*.

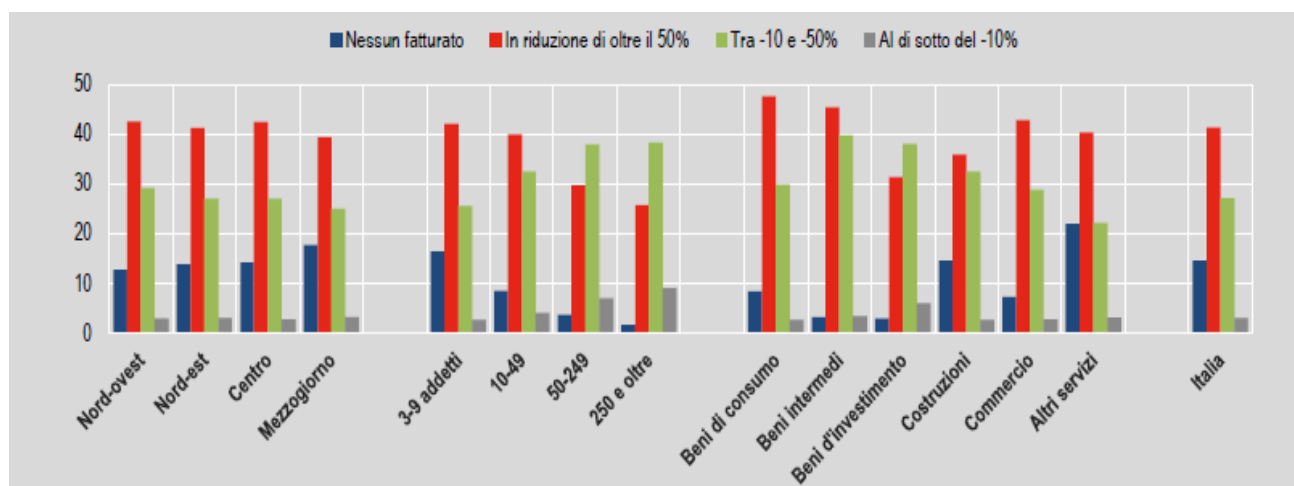


Figura 8: Imprese in base all'andamento del fatturato registrato tra marzo - aprile 2020 e marzo - aprile 2019, per ripartizione territoriale, classe di addetti e macro settori di attività economica ⁴⁵

- Il 70,2% sono le imprese, con poche differenze tra classi dimensionali, che hanno fatto ricorso alla Cassa integrazione guadagni (Cig) o di strumenti analoghi come il Fondo integrazione salariale (Fis) anche grazie all'allargamento della platea di possibili fruitori. Lo smart working, ove applicabile, è stato introdotto o esteso dal 18,3% delle microimprese (3-9 addetti) e dal 37,2% delle piccole (10-49 addetti) e risulta la misura più diffusa, anche più del ricorso alla Cig/Fis, tra le unità di dimensione media (50-249 addetti) e grande (250 addetti e oltre) che l'hanno adottata nel 73,1 e nel 90% dei casi.

Oltre al lavoro agile, le altre misure adottate sono l'obbligo di fruizione delle ferie, il congelamento delle assunzioni previste e, in misura più contenuta, della formazione del personale;

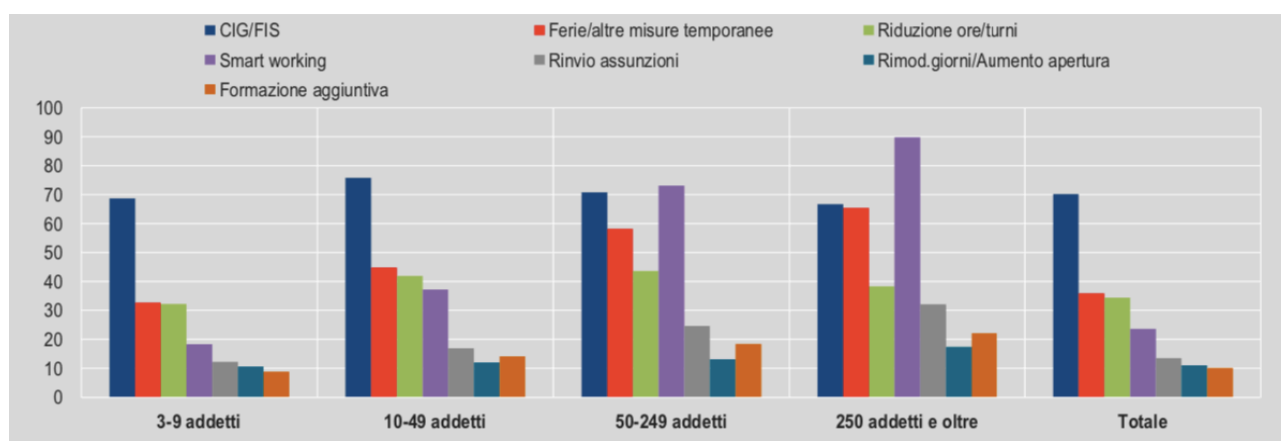


Figura 9: Principali misure di gestione del personale adottate dalle imprese, per classe di addetti ⁴⁶

⁴⁵ ISTAT, *Situazione e prospettive delle Imprese nell'emergenza sanitaria Covid-19*, (5) giugno 2020
<https://www.istat.it/it/files//2020/06/Imprese-durante-Covid-19.pdf>

⁴⁶ ISTAT, *Situazione e prospettive delle Imprese nell'emergenza sanitaria Covid-19*, (10) giugno 2020

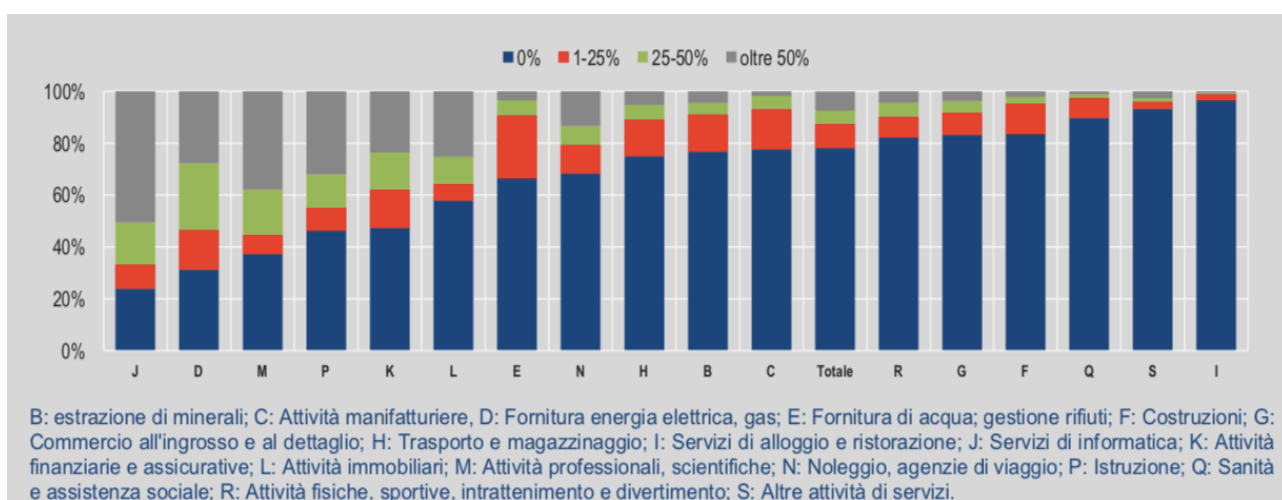


Figura 10: Quota di personale impiegato in compiti che possono essere svolti in smart working per sezione di attività economica ⁴⁷

- Oltre la metà delle imprese (37,8% di occupati) prevede una mancanza di liquidità per far fronte alle spese che si presenteranno fino alla fine del 2020. Il 38,0% (con il 27,1% di occupati) segnala rischi operativi e di sostenibilità della propria attività e il 42,8% ha richiesto il sostegno per liquidità e credito (DL 18/2020 e DL 23/2020);

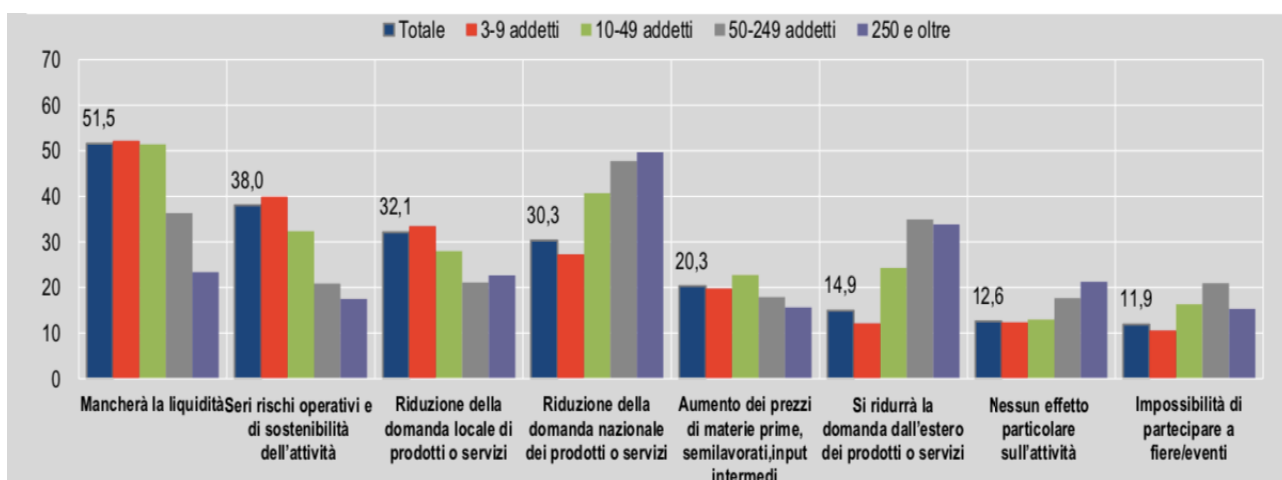


Figura 11: Principali effetti dell'emergenza Covid-19 sull'attività dell'impresa fino a fine 2020, per classe di addetti ⁴⁸

<https://www.istat.it/it/files//2020/06/Imprese-durante-Covid-19.pdf>

⁴⁷ ISTAT, *Situazione e prospettive delle Imprese nell'emergenza sanitaria Covid-19*, (11) giugno 2020

<https://www.istat.it/it/files//2020/06/Imprese-durante-Covid-19.pdf>

⁴⁸ ISTAT, *Situazione e prospettive delle Imprese nell'emergenza sanitaria Covid-19*, (14) giugno 2020

<https://www.istat.it/it/files//2020/06/Imprese-durante-Covid-19.pdf>

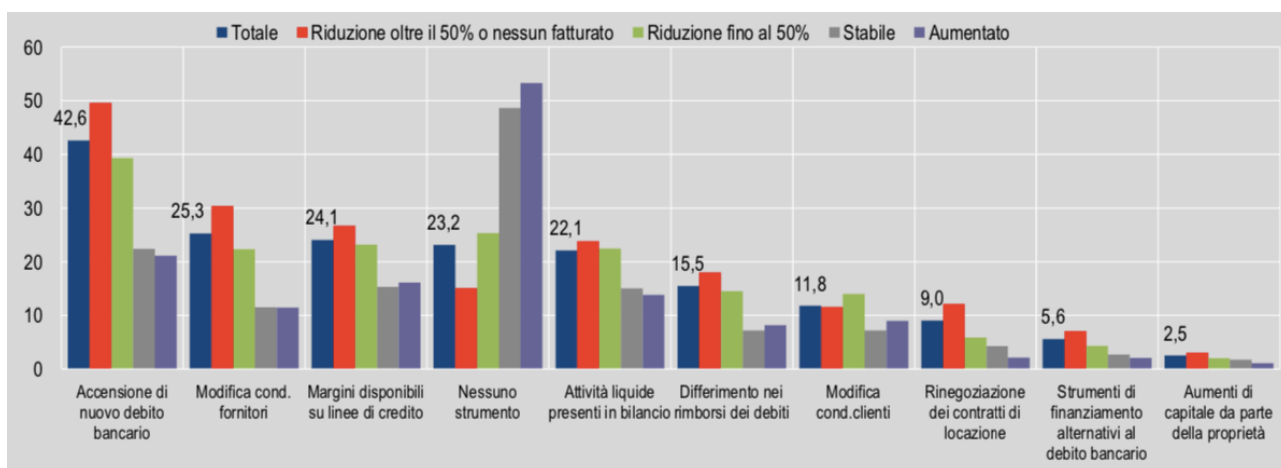


Figura 12: Strumenti per soddisfare il fabbisogno di liquidità per andamento del fatturato del bimestre marzo - aprile 2020 sul bimestre dell'anno precedente ⁴⁹

- Riorganizzazione di spazi e processi (23,2% delle imprese) e modifica o ampliamento dei metodi di fornitura dei prodotti/servizi (13,6%) le principali opzioni adottate per far fronte alla crisi;

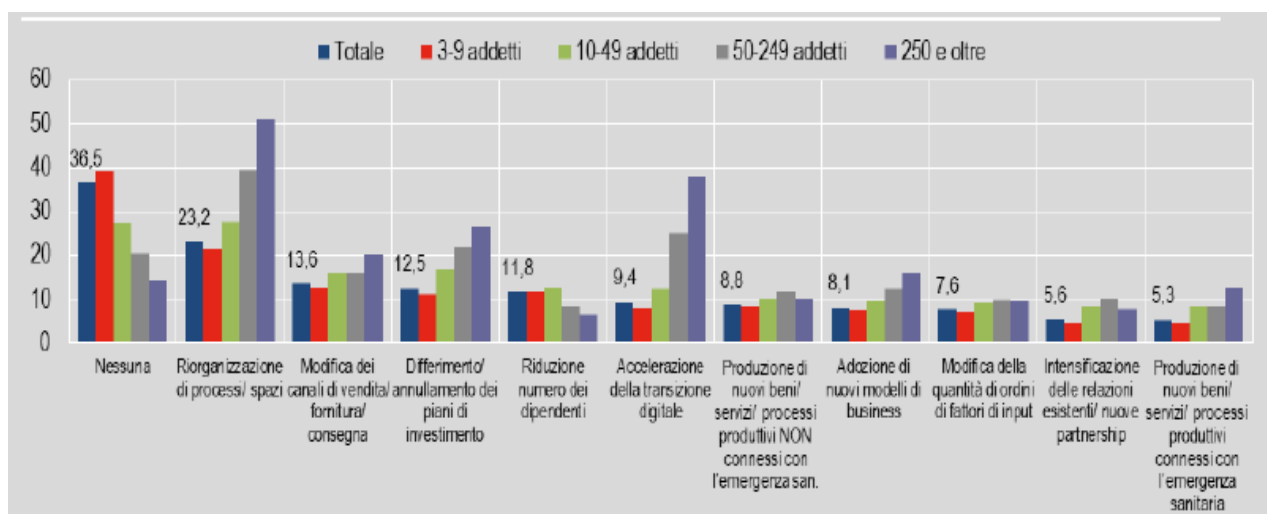


Figura 13: Principali strategie di risposta alla crisi causata dall'emergenza Covid-19, per classe di addetti ⁵⁰

Quanto sopra riportato rappresenta il quadro generale nel quale, a fronte di grosse criticità oggettive, si è riscontrata anche un'importante resilienza di alcuni settori economici che hanno consentito di arginare e limitare parzialmente i danni attraverso l'adozione estesa di modalità di lavoro da remoto (smart working).

⁴⁹ ISTAT, *Situazione e prospettive delle Imprese nell'emergenza sanitaria Covid-19*, (16) giugno 2020
<https://www.istat.it/it/files/2020/06/Imprese-durante-Covid-19.pdf>

⁵⁰ ISTAT, *Situazione e prospettive delle Imprese nell'emergenza sanitaria Covid-19*, (15) giugno 2020
<https://www.istat.it/it/files/2020/06/Imprese-durante-Covid-19.pdf>

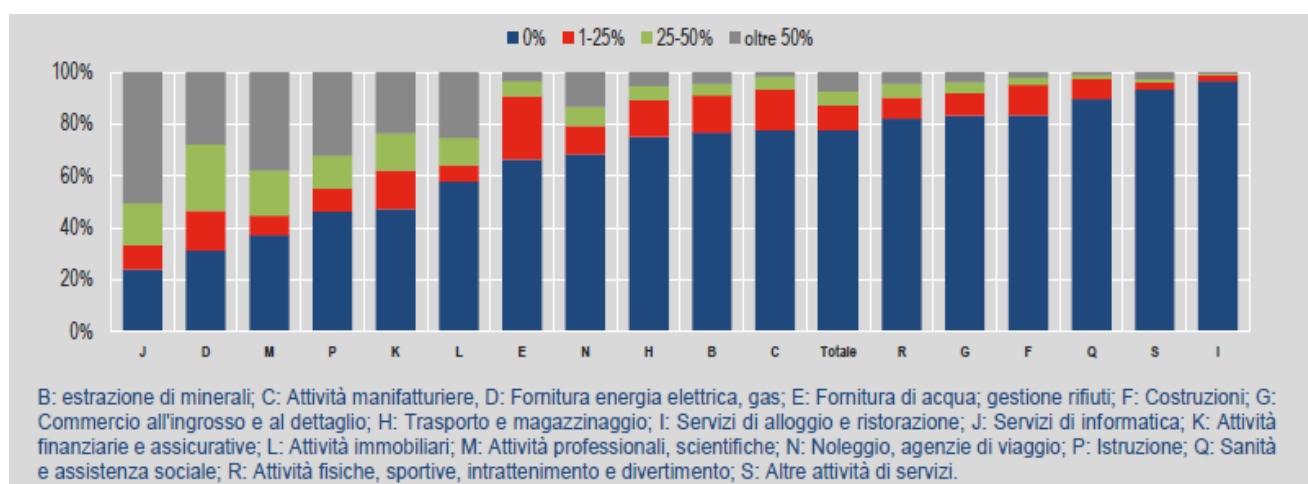


Figura 14: Quota di personale impiegato in compiti che possono essere svolti in smart working, per sezione di attività economica ⁵¹

Sezioni di attività economica come: servizi di informatica, fornitura di energia elettrica e gas, attività professionali e scientifiche, istruzione, attività finanziarie e assicurative ecc. con percentuali diverse tra loro, hanno potuto far leva sul fatto che più del 50% del personale poteva essere impiegato in compiti che potevano essere svolti da remoto. Non è invece stato così per altre sezioni di attività economica, quali: servizi di alloggio e ristorazione, sanità e assistenza sociale, costruzioni, commercio all'ingrosso e al dettaglio, attività fisiche, sportive, intrattenimento e divertimento, altre attività di servizi.

Tale percentuale infatti diminuisce drasticamente per le attività di commercio all'ingrosso e al dettaglio sino ad arrivare vicino allo 0 per quelle di servizi di alloggio e ristorazione ed è proprio in queste attività che si riscontra la parte più profonda della crisi economica con il drastico calo delle attività e dei Consumi.

Nel Rapporto Confimprese, Censis *“Il valore sociale dei consumi – Rilanciare il Retail, motore dell'economia del Paese, per tornare a crescere e vivere meglio”* di Ottobre 2020, viene data una chiara fotografia dell'impatto dei consumi in Italia analizzando sia la propensione agli stessi che i cambiamenti adottati da parte degli italiani durante questo periodo di crisi sanitaria, analizzando anche il significato che, da parte delle diverse classi sociali, viene attribuito alla “libertà” di poter effettuare consumi, rilevando che gli stessi rappresentano *“espressione dell'identità e dei valori delle persone”*, *“pilastri della libertà individuale e collettiva”* e fornendo come dead line di sostenibilità il periodo natalizio. Nel Rapporto viene indicato che con il lockdown di marzo, aprile e maggio del

⁵¹ ISTAT, *Situazione e prospettive delle Imprese nell'emergenza sanitaria Covid-19*, (11) giugno 2020
<https://www.istat.it/files/2020/06/Imprese-durante-Covid-19.pdf>

2020 i consumi sono caduti improvvisamente del 40% con picchi del 90%. A fine anno si stima che il Retail avrà una caduta di 95 miliardi di euro di fatturato pari al 21,6% con almeno 700 mila posti di lavoro in meno. Per i consumi in generale la riduzione sarebbe di 229 miliardi di euro pari al 19,5% dei consumi totali determinando il rischio di una riduzione di posti di lavoro fino a 5 milioni. Per circa il 76,9% degli italiani (con percentuali omogenee nel territorio) i consumi sono oggi una priorità, non lo sono solamente per il 13%.

<i>Secondo Lei, i consumi sono oggi una priorità?</i>	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud-isole	Totale
Sì	78,5	76,2	76,5	76,4	76,9
No	12,0	13,7	14,6	12,5	13,0
Non saprei	9,5	10,1	8,8	11,1	10,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Tabella 4.1 opinione degli italiani sulla necessità di sostenere i consumi per supportare le persone in questa fase, per area geografica ⁵²

Sempre riguardo all’impatto sui consumi, nel Rapporto 2020 dell’Osservatorio Findomestic “*I mercati dei beni durevoli e le nuove tendenze di consumo*” viene indicata per il 2020 una riduzione dell’11,3% dei Consumi Interni e dell’11,4% quella dei Consumi di beni durevoli. Entrando nell’analisi dei diversi Settori inclusi nel monitoraggio, si ha che il Settore auto segna complessivamente un -30,4% di immatricolazioni, -7% Ciclomotori e Moto. Il mercato dei Mobili subisce un calo del 10,6% mentre quello dei Grandi Elettrodomestici segna -5,5%. In segno positivo il Mercato dei piccoli Elettrodomestici con +9,5% mentre i Mercati di l’Elettronica di Consumo e Telefonia cedono rispettivamente il 3,1% e il 6,9%. Deciso balzo in avanti per il Mercato dell’Information Technology con un +23,5%. In ultimo il Rapporto illustra la crescita e l’incidenza dell’E-Commerce nei Consumi durevoli con una punta del +34,8% per l’acquisto di piccoli elettrodomestici.

Nel Rapporto Federalberghi di Novembre 2020 “*Il Barometro del Turismo - III Trimestre 2020*”, si evidenzia un calo di presenze in albergo del 56,1% rispetto al 2019. Le attività di alloggio e ristorazione hanno un calo del 50,6%, quelle di solo alloggio del 65,6% e quelle di ristorazione del

⁵² Censis, *Il valore sociale dei consumi – Rilanciare il Retail, motore dell’economia del Paese, per tornare a crescere e vivere meglio*, (17) 2020

52,2%. La bilancia della spesa turistica rispetto al 2019 cede il 92,3% attestandosi a soli 436 milioni di euro.

In ultimo nella Nota Informativa del Centro Studi della Federazione Italiana Pubblici Esercizi, *“Fatturato della ristorazione III Trimestre 2020”* viene fornito come dato ufficiale per il III Trimestre un -16,6% rispetto allo stesso periodo del 2019 pari a 4,6 miliardi di euro che sommati alle perdite dei primi due trimestri (-23,2% il I Trimestre e -64% il II Trimestre) portano complessivamente una perdita nel settore di 23,4 miliardi di euro rispetto ai primi 9 mesi del 2019.

1.5 Il lockdown in Italia: misure di sostegno e normative

Le gravi decisioni relative all’istituzione del lockdown avrebbero generato numerosi scompensi a livello economico e sociale. Si sono così concretizzate nel corso del 2020 diverse misure di sostegno al fine di gestire la condizione di sofferenza delle strutture sanitarie, mantenere il distanziamento sociale degli individui nel modo più efficace possibile e parallelamente tentare di limitare il malcontento che stava progressivamente generandosi tra la popolazione.

Nel corso del 2020, Governo e Parlamento hanno attuato una serie di misure economiche volte a contrastare le pesanti implicazioni che la condizione pandemica avrebbe comportato. Tali misure prevedono *“oltre 108 miliardi di euro in termini di indebitamento netto reperiti attraverso quattro successivi scostamenti di bilancio.”* (MEF: Ministero dell'Economia e delle Finanze 2020)

Il 17 marzo viene varato il Decreto Cura Italia, che darà inizio alla lunga serie di misure di sostegno economico del Paese finalizzate a tutelare la salute dei cittadini e fornire un sostegno tempestivo al mondo del lavoro.⁵³

Tra le principali misure adottate:

- verranno estese le maglie della cassa integrazione in deroga per le imprese;
- sarà vietato il licenziamento per “giustificato motivo oggettivo”;
- sarà concesso il congedo parentale;
- verrà introdotto il bonus babysitter;
- saranno concessi 600€ per le partite Iva che dimostrino un danno economico rilevante riconducibile all’indetto lockdown;

⁵³ L. Salvioli, V. Bassan, S. Biagio, e altri, *“Cose che noi umani”*, Lab24 (2020)
<https://lab24.ilsole24ore.com/storia-coronavirus/>

- verrà concessa la sospensione delle rate dei mutui secondo determinati criteri.⁵⁴

Tale decreto legge prevedeva lo stanziamento complessivo di 20 miliardi circa.

In un contesto economico e sanitario in peggioramento, il 7 aprile il governo approva il secondo insieme di interventi economici che prenderanno il nome di “decreto liquidità”. Questo si pone l’obiettivo di favorire la liquidità alle famiglie e alle imprese investite dall’emergenza economica in atto attraverso la garanzia statale sui prestiti.

Tale provvedimento, entrato in vigore dal 9 aprile 2020 e convertito con modificazioni dalla legge del 5 giugno 2020 prevede:

- copertura dal 70% al 100% per mini prestiti (fino a 25mila euro);
- la velocizzazione dei pagamenti alla Pubblica Amministrazione;
- la sospensione dei termini per chi è in debito con il Fisco;
- l’estensione del “*golden power*” per ridurre il rischio che le società italiane vengano acquisite da paesi stranieri.⁵⁵

Tali misure sono state rese accessibili inoltre tramite due canali di accesso:

- la società pubblica Sace;
- il Fondo di garanzia per le Pmi.

Il 26 aprile, alle porte di quella che il 4 maggio sarebbe stata confermata come la “Fase 2”, il Presidente del Consiglio Giuseppe Conte annuncia le misure adottate al fine di contenere la diffusione del virus. Queste prevedono il ritorno al lavoro di alcune categorie di occupati e la possibilità di incontrare i congiunti.

Nei giorni successivi, precisamente il 19 maggio, è stata pubblicata sulla gazzetta ufficiale il Decreto Rilancio, il più ampio provvedimento economico della storia italiana recente. Tale Decreto prevedeva una molteplicità di interventi del valore complessivo di 55 miliardi sull’indebitamento netto.⁵⁶ Questo introduce nuove misure e ne estende alcune presentate nei decreti precedenti.

⁵⁴ *Decreto Legislativo*, (18) 17 marzo 2020

<https://www.lavoro.gov.it/documenti-e-norme/normative/Documents/2020/DECRETO-LEGGE-17-marzo-2020-n-18-Cura-Italia.pdf>

⁵⁵ *Decreto Legislativo*, (23) 9 aprile 2020

<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/04/08/20G00043/sg>

⁵⁶ MEF, Ministero dell’Economia e delle Finanze, *Tutte le misure a sostegno della sanità e dell’economia*, 2020

<https://www.mef.gov.it/covid-19/misure-coronavirus.html>

Tra queste:

- misure di sostegno all'industria del tessile, della moda e degli accessori;
- gli incentivi relativi a monopattini e biciclette;
- credito d'imposta per la mancata partecipazione a fiere e manifestazioni commerciali;
- modifica al codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza;
- fondo per il reddito di libertà per le donne vittime di violenza;
- misure per il settore cultura;
- i bonus vacanze in Italia.

Il DPCM dell'11 giugno, in vigore dal 15 giugno, apre di fatto la “Fase 3” e prevede ulteriori alleggerimenti rispetto alla fase precedente.

Seguiranno diversi Decreti varati dal Ministero dell'Economia e delle Finanze.

Il Decreto Agosto ha assegnato risorse aggiuntive al comparto sanitario e ha previsto nuove misure per la ripresa economica. In poche settimane sono stati varati i quattro Decreti Ristori, per un valore complessivo di 18 miliardi di euro (di cui 8 finanziati con un ulteriore scostamento di bilancio) comprendenti:

- misure più celeri come la sospensione o riduzione di imposte;
- contributi o versamenti;
- nuove settimane di cassa integrazione;
- contributi a fondo perduto.

Il 7 novembre, con l'approvazione del Decreto Ristori bis, vengono stanziati ulteriori risorse destinate al ristoro delle attività economiche interessate, in via diretta o indiretta, dalle restrizioni disposte per tutelare la salute dei cittadini.⁵⁷

Tali misure adottate dal MEF hanno coinvolto diversi nuclei, tra cui i lavoratori, le famiglie, la sanità, le imprese.

In particolare il Governo ha previsto interventi straordinari a sostegno delle imprese italiane per assicurarne la sopravvivenza nel periodo dell'emergenza e favorirne il rilancio nel momento della ripresa.

⁵⁷ *Ibidem.*

Il 31 dicembre 2020, viene diffusa dal MEF la legge di bilancio 2021 nel dettaglio, specificando che quest'ultima conferma i principali fronti di azione del Governo, con focus su sanità, sostegno di imprese e famiglie, mondo del lavoro e giovani attraverso un programma di investimenti di oltre 50 miliardi in 15 anni ai quali verranno sommate le risorse del Recovery Plan. Di questi 55 miliardi, 40 di indebitamento netto e 15 derivanti dalle risorse stanziare dal programma Next Generation EU. Tale atto prevede lo stanziamento per la realizzazione di:

- una riforma fiscale;
- l'intero pagamento dei contributi per chi assumerà donne senza limiti di età, o giovani sotto i 35 anni;
- la proroga della moratoria sui prestiti;
- il rifinanziamento del Fondo Centrale di Garanzia PMI.⁵⁸

1.5.1 Impatto normativo sul settore della ristorazione

Con particolare riferimento alle condizioni normative relative al settore della ristorazione, il Decreto Agosto e il Decreto di Rilancio comprendono lo stanziamento di 600 mln di euro a sostegno degli esercenti di ristorazione il cui fatturato da marzo a giugno 2020 fosse inferiore ai tre quarti del fatturato dello stesso periodo dell'anno precedente. Tale misura prevedeva un contributo a fondo perduto erogato con un anticipo del 90% al momento dell'accettazione della richiesta per la fornitura di materie prime da filiere agricole, alimentari e vitivinicole italiane.

Le somme riconosciute venivano calcolate applicando una percentuale alla differenza tra l'ammontare del fatturato di aprile 2020 e quello del medesimo periodo dell'anno precedente:

- 20% per ricavi o compensi inferiori o pari a 400 mila euro;
- 15% per ricavi o compensi compresi tra 400 mila euro e un milione;
- 10% per ricavi compresi tra uno e cinque milioni di euro.⁵⁹

Il Decreto Ristori ripropone il contributo a fondo perduto dal decreto Rilancio per tutti i soggetti con partita IVA attiva appartenenti a settori colpiti dalle misure restrittive attuate al fine di contenere il

⁵⁸ MEF, Legge di bilancio 2021, 31 dicembre 2020

⁵⁹ Paolo Ballanti, *Ristoranti e bar: tutti gli aiuti e bonus di novembre e dicembre 2020*, 2020/

virus SARS-CoV2 (attuate con il DPCM del 24 ottobre 2020). Tra questi rientravano i bar e ristoranti, le pasticcerie e le gelaterie.

Viene eliminato il tetto per chi nel corso del 2019 ha ottenuto compensi o ricavi superiori a 5 mln di euro. L'importo del sussidio, non superiore a 150 mila euro, varierà dal 100 al 400% in più rispetto a quello previsto dal Decreto Rilancio, tra cui:

- 150% per “bar e altri esercizi simili senza cucina”
- 150% per i “rifugi di montagna”⁶⁰

Nel caso di “ristorante con somministrazione di cibi e bevande” (codice ATECO 561011) la maggiorazione sarà del 200% dell'importo precedentemente erogato (se con il Decreto Rilancio ad esempio il ristorante in questione ha ricevuto un contributo di 5 mila euro, la nuova tranche prevedrà 10 mila euro). L'erogazione di tale contributo avverrà automaticamente per coloro che hanno precedentemente presentato istanza per il Decreto Ristori. Gli altri dovranno presentare appositamente una richiesta tramite il modello approvato dall'agenzia delle entrate del 10 giugno 2020.

Lo stesso Decreto Ristori riconosceva a bar e ristoranti l'estensione ai mesi di ottobre, novembre e dicembre del credito d'imposta per i canoni di locazione degli immobili ad uso non abitativo. Tale agevolazione rappresentava il 60% del canone a fronte di contratti di locazione, mentre per contratti di servizi a prestazioni complesse o affitto d'azienda era pari al 30%.

Venivano poi aggiunte sei settimane di cassa integrazione con causale “COVID-19” rispetto alle diciotto già introdotte dal Decreto Agosto, fruibili dal 16 novembre al 31 gennaio 2021.

Per bar e ristoranti inoltre è prevista la cancellazione della seconda rata IMU riguardante gli immobili e le pertinenze in cui si svolgono tali attività. Gli immobili oggetto di esenzione devono tuttavia essere di proprietà dei soggetti che gestiscono le attività interessate dalle restrizioni.⁶¹

Il Decreto Ristori Bis (Decreto legge n 149 del 9 novembre 2020), amplia gli aiuti previsti dal Decreto Ristori. Viene riformulato l'elenco delle realtà ammesse ai contributi a fondo perduto, includendovi il settore della ristorazione senza somministrazione, con preparazione di cibi d'asporto. Per quel che concerne bar ed esercizi simili ma senza cucina, la percentuale di maggiorazione viene incrementata

⁶⁰ *Ibidem*.

⁶¹ Paolo Ballanti, *Ristoranti e bar: tutti gli aiuti e bonus di novembre e dicembre 2020*, 2020
<https://www.leggioggi.it/2020/11/19/ristoranti-e-bar-aiuti-bonus-a-novembre-dicembre-2020/>

ulteriormente del 50% per coloro che hanno domicilio fiscale o sede operativa in zone rosse o arancioni.

Il termine per la richiesta del bonus ristoranti 2020 dal fondo ristorazione era il 28 novembre 2020. Quest'ultimo prevedeva che ristoranti, mense, catering, agriturismi e alberghi potessero richiedere i contributi a fondo perduto del fondo ristorazione per acquisto di materie prime provenienti da filiere agricole e alimentari locali.⁶²

Il Decreto Ristori Bis inoltre prevedeva la sospensione dei versamenti tributari in scadenza a novembre 2020 per una serie di attività colpite dalle restrizioni disposte con DPCM del 3 novembre 2020, tra cui i servizi di ristorazione con domicilio fiscale, sede legale o operativa nelle zone rosse o arancioni, la sospensione di importi IRPEF, IVA e addizionali regionali o comunali con possibilità di essere versati cumulativamente in quattro rate entro il 16 marzo 2021.

Lo stesso Decreto prevedeva la possibilità di sospendere i versamenti dei contributi INPS in scadenza nel mese di novembre 2020 con esclusione dei premi dovuti all'INAIL. Anche in questo caso i versamenti riprenderanno in un'unica soluzione il 16 marzo 2021 in quattro rate dalla suddetta data.⁶³

⁶² *Ibidem.*

⁶³ *Ibidem.*

Capitolo 2: Analisi dell'evoluzione dei consumi alimentari e dell'impatto sul settore della ristorazione durante le diverse fasi del Covid-19: nuove esigenze dei consumatori e parallelismo tra l'evoluzione della domanda e dell'offerta.

2.1 Trend di ieri e di oggi

2.2 Il cambiamento dei consumi alimentari durante le diverse fasi del Covid-19

2.2.1 Nuove esigenze dei consumatori

2.2.2 Nuovi profili di consumo alimentare del post Covid-19

2.2.3 L'analisi del mercato dei consumi alimentari

2.2.4 I 5 Trend emergenti dei consumi alimentari

2.3 L'impatto sul settore della ristorazione durante le diverse fasi del Covid-19

2.3.1 L'adeguamento dell'offerta in risposta al cambiamento delle esigenze dei consumatori

2.3.2 I nuovi trend della ristorazione

2.3.3 Il ruolo chiave del settore delivery durante la pandemia

2.4 Sfide per il settore della ristorazione

2.4.1 La lenta ripresa del fuori casa

2.4.2 Le sfide del prossimo biennio

Capitolo 2: Analisi dell'evoluzione dei consumi alimentari e dell'impatto sul settore della ristorazione durante le diverse fasi del Covid-19: nuove esigenze dei consumatori e parallelismo tra l'evoluzione della domanda e dell'offerta

Questo capitolo si propone di delineare il percorso evolutivo che ha subito la struttura dei consumi alimentari e l'effetto che la pandemia ha prodotto in termini di impatto sul settore della ristorazione.

Al fine di individuare quelle che saranno le possibili strade che quest'ultimo potrà intraprendere, si analizzerà la struttura di consumi alimentari che ha segnato il 2020 e in particolare i trend che hanno caratterizzato le diverse Fasi del Covid-19. Questi ultimi concorreranno al ridisegno della domanda dei prodotti alimentari e, nella fattispecie, del Settore della ristorazione.

Come emergerà dalla seguente analisi, il Settore alimentare e della ristorazione corrono su due binari paralleli e allo stesso tempo subiscono dei processi di crescita e decrescita inversi.

Se da un lato infatti i trend emergenti e quelli che si stanno progressivamente affermando in termini di consumi alimentari condizionano strettamente l'indirizzo della domanda del Settore della ristorazione, dall'altro il contesto normativo (legato in particolar modo ai DPCM) derivante dalla situazione emergenziale che ha interessato l'anno 2020, ha provocato un'inevitabile inversione di rotta dei consumi domestici, i quali hanno progressivamente cannibalizzato quelli extra domestici.

Secondo Coldiretti, a metà novembre in Italia si contavano circa 280 mila attività chiuse tra bar, ristoranti, pizzerie ed agriturismi. Gli effetti della chiusura di tali attività inoltre sono destinati a produrre gravi conseguenze rispetto all'intera filiera agroalimentare.⁶⁴ In questo scenario, mentre si assiste ad una crescita netta dei consumi e dei volumi di vendita del largo consumo (legato appunto a consumi domestici e pari ad un +11% solo al termine della chiusura del secondo trimestre 2020), parallelamente si verifica un importante decremento dei volumi di vendita del settore della ristorazione (-41 miliardi di euro nel 2020).

In conclusione del capitolo verranno poi delineate le sfide che attendono il settore della ristorazione che quest'ultimo dovrà affrontare per intraprendere un percorso di ripresa sostenibile e in linea con le nuove esigenze dei consumatori.

⁶⁴ Coldiretti, *Covid: salgono a 280mila i ristoranti chiusi, -48% consumi, 2020*

2.1 Trend di ieri e di oggi

Alcuni tra i trend legati alla ristorazione e ai consumi alimentari ritenuti caratterizzanti durante gli anni passati, hanno rispettato le previsioni di crescita e sviluppo rappresentando oggi un importante riferimento per il Settore.

Accenture, nel suo report “*THE FUTURE OF FOOD: New realities for the industry*” redatto nel 2017, individua tre aree principali di cambiamento che venivano definite “nuove realtà” nei successivi 10 anni.⁶⁵

1. La battaglia per il mercato alimentare;
2. i cambiamenti frequenti della struttura di domanda dei consumatori che richiedono aziende agili e snelle, con modelli commerciali in grado di supportare l’innovazione;
3. il cambiamento imminente del sistema di produzione che si focalizzerà sull’efficienza produttiva e sulla massima riduzione di sprechi;

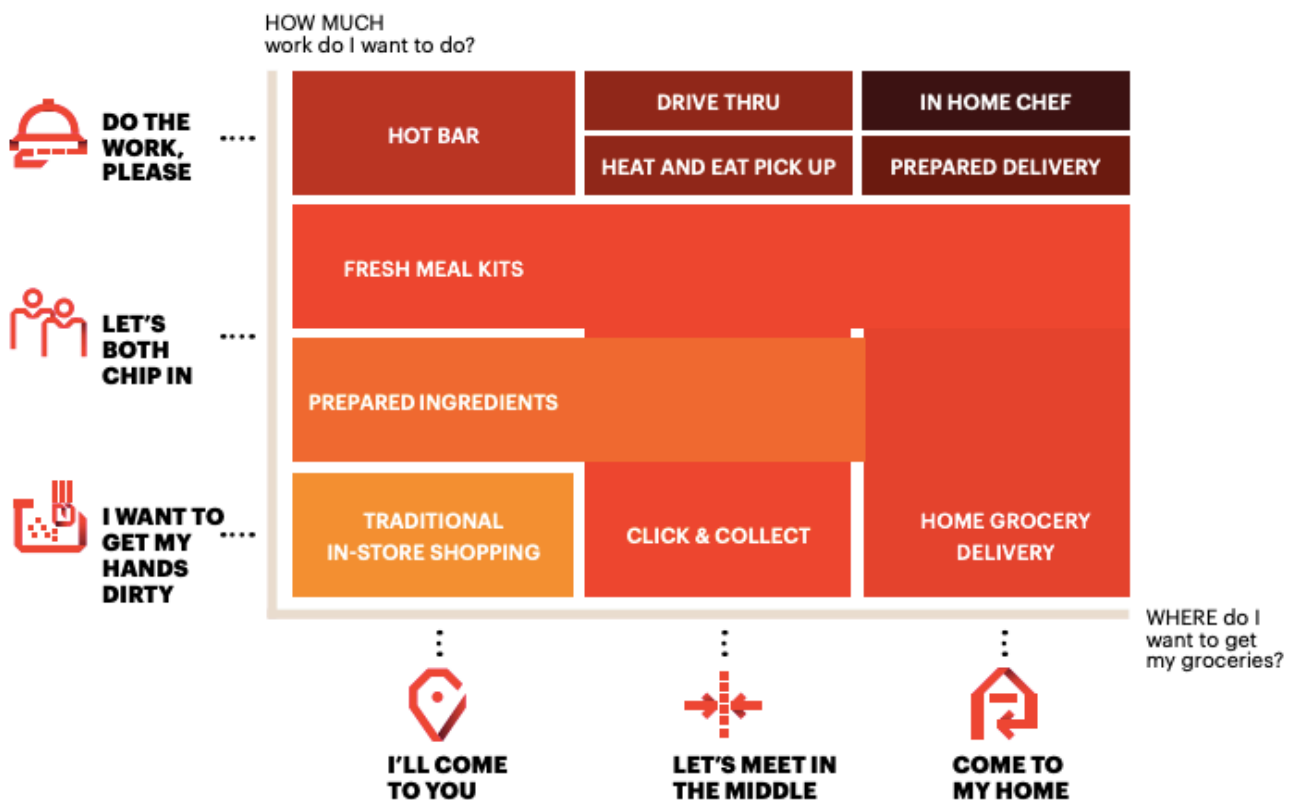
Il report citava inoltre diversi trend emergenti:

- *Direct-to-consumer (D2C) models*: i consumatori di oggi sono abituati ad avere ciò che desiderano come, quando e secondo le modalità che preferiscono. Questo è un tema largamente affrontato dai grandi marchi che si stanno progressivamente orientando verso la massima integrazione di servizi, come il delivery, per rispondere a questo tipo di esigenza.
- *Concierge convenience*: Questo riguarda la possibilità di bypassare i retailer e sfruttare piattaforme (come Amazon) per rifornire la propria dispensa in qualsiasi momento.
- *New channel and formats*: i consumatori oggi visitano in media più di due piattaforme (fisiche e digitali) per rispondere alle loro esigenze relative al food. Molte realtà si distinguono proprio grazie alle capacità di conciliare i diversi canali di vendita permettendo al consumatore di connettersi in maniera dinamica.

⁶⁵ Accenture, *The Future of Food, new realities for the industry*, 2017

- *Team with non-traditional partners*: la crescente tendenza a compiere consumer journey sempre più incentrati sul concetto di cross canalità ha portato negli anni operatori locali a stringere accordi e collaborazioni con realtà più strutturate al fine di concedere al consumatore finale la possibilità di godere delle materie prime tradizionali e genuine senza rinunciare alla possibilità di avere tutto e subito.
- *Diet & health services*: la connessione delle nostre abitudini alimentari al tipo di dieta che, per le nostre caratteristiche (anche in termini di storia medica), dovremmo mantenere, sarà facilmente conciliabile l'attenzione per il nostro stato di salute e la prevenzione, e il piacere di andare a cena fuori o ordinare da mangiare.

Il report mostrava inoltre una matrice in cui vengono proposte due categorie di *need* del consumatore e le rispettive risposte, in termini di *business model*, in grado di conciliarle massimizzando il servizio e la soddisfazione dei clienti:



La pandemia ha di fatto generato sotto molti aspetti un'accelerazione rispetto ai trend identificati dal report di Accenture, tale che oggi la *value proposition* dei retailer si basa effettivamente sui servizi

offerti e sull'esperienza che viene garantita al consumatore. I prossimi anni saranno orientati verso modelli di business in grado di soddisfare l'esigenza di *experience* e fidelizzare i clienti rimanendo competitivi sul mercato.

Negli ultimi anni la trasparenza, l'accesso costante alle piattaforme di acquisto e l'interconnessione tra i consumatori e i retailer, stanno contribuendo a portare il cibo in primo piano nella nostra consapevolezza culturale. L'aumento costante del concetto di "*Food with a Function*" indica anche un progressivo aumento del legame tra cibo e salute, e conseguentemente la possibilità di orientarsi verso consumatori disposti a pagare di più per cibi più sani.

I consumatori di oggi mostrano inoltre di considerare la fiducia nelle realtà da cui decidono di acquistare e a cui intendono rivolgersi, una condizione necessaria.

2.2 Il cambiamento dei consumi alimentari durante le diverse fasi del Covid-19

Nel corso dell'anno 2020, il virus ha assunto il ruolo di catalizzatore di trasformazioni, contribuendo a generare una serie di nuove abitudini, alcune delle quali si consolideranno in seguito al ripristino di condizione di normalità.

2.2.1 Nuove esigenze dei consumatori

Nel corso delle diverse Fasi della pandemia, i consumatori hanno orientato la loro scelta verso cibi sani e ricchi di nutrienti per tutelare la propria salute e quella dei propri cari. In risposta a queste nuove esigenze, i brand hanno dovuto cercare di allineare la propria offerta in modo da rispondere alle nuove necessità dei consumatori differenziandosi dai propri concorrenti.

In questo momento i consumatori risultano molto più focalizzati sul rispetto per ciò che viene prodotto e del modo in cui questi procedimenti sono messi in atto. Temi quali: la cura degli animali, l'allevamento, l'inquinamento prodotto, la qualità e la freschezza risultano oggi estremamente rilevanti. In questo contesto inoltre i settori *veggy* e *plant-based* sono ormai affermati e in crescita. Questo dimostra a livello collettivo una maggiore sensibilità verso ciò che viene mangiato e verso i processi produttivi. Ora i consumatori mangiano e consumano in maniera più consapevole, saranno quindi l'attenzione verso gli ingredienti utilizzati, le conseguenze del pianeta e l'attenzione verso le biodiversità a rappresentare i veri trend trainanti, che vedranno i Millennial pionieri. Saranno loro

infatti (che ad oggi rappresentano circa il 40% dei consumatori) a guidare, attraverso le nuove esigenze, l'evoluzione da parte dell'industria. Gradualmente, i consumatori stanno riscoprendo il gusto del cibo home made, recuperando il piacere di prepararlo con le loro mani e sentirsi protagonisti di azioni che spesso erano state delegate a ristoranti, o a cibi pronti.

In questo scenario, l'obiettivo che molti brand stanno perseguendo è quindi quello di offrire prodotti che garantiscano un'alimentazione sana, completa e sostenibile e che allo stesso tempo permettano ai consumatori di godere della gioia di stare a tavola, cucinare e condividere.

La crescente attenzione dedicata all'alimentazione, unita allo sviluppo vertiginoso della tecnologia, apre inoltre la strada a trend ben più innovativi come la personalizzazione degli alimenti: i cibi *DNA-customized* rappresenteranno una vera e propria innovazione nel settore food. Quest'ultimo sarà quindi tenuto ad adeguarsi per rispondere coerentemente alla nuova struttura di consumi.⁶⁶

Il Covid-19 ha senza dubbio aperto le porte a nuovi comportamenti ed esigenze. Tra i cambiamenti più repentini, impattanti e significativi rientrano senza dubbio la diffusione dello smart working e della didattica a distanza, la difficoltà o impossibilità di recarsi nei punti vendita solitamente frequentati e l'acuirsi della sedentarietà degli individui.

Quest'anno più che mai i consumatori hanno preso in mano le redini dei loro consumi, scegliendo con decisione i brand a cui concedere la propria fiducia. Il cliente di oggi esige trasparenza, concretezza, umiltà e correttezza dalle marche a cui si rivolge e affida. Questo si traduce in un importante investimento in termini di responsabilità nei confronti dei consumatori. Tra le aspettative che vengono riposte nelle realtà coinvolte nella produzione di prodotti food rientrano sicuramente: la tutela dell'ambiente, degli animali, del consumatore stesso, dei dipendenti, l'eticità. Assecondando questi nuovi fondamentali bisogni, realtà di piccole, medie e grandi dimensioni, saranno in grado di costruire basi solide su cui poggiare profonde e intime relazioni con la propria clientela.

Il bisogno di ricorrere a pasti più sani, rapidi e veloci da consumare e da preparare ha generato diverse reazioni da parte di alcuni brand, i quali hanno escogitato delle soluzioni incentrate sull'area benessere: l'offerta di zuppe, frullati e verdura consegnati attraverso piattaforme di delivery direttamente a casa o in ufficio.

Inoltre, proprio alla luce del poco tempo che i consumatori hanno modo di dedicare alla preparazione e al consumo dei propri pasti, mangiare a casa e cucinare rappresentano azioni legate all'esigenza di vivere una vera e propria esperienza di gusto e piacere, ritagliando uno spazio importante da dedicare

⁶⁶ Future Brand, *The Future of Food 2020-2021*, 2020

a sé stessi e alla convivialità. Questo fenomeno in particolare porta il consumatore a ricercare soluzioni, come ad esempio il delivery, in grado di concedergli la possibilità di godere di pasti ricchi e particolari senza dover necessariamente spendere tutto il tempo di cui necessiterebbero per prepararli.

Rispetto alla struttura di consumi che caratterizza la domanda di oggi, la ricerca di qualità da parte dei consumatori e l'attenzione per le componenti di ciascun prodotto si riversa anche nel mercato delle bevande. L'acqua, che viene consumata in quantità sempre maggiori, porterà in parallelo la crescita di domanda legata non più solo al bisogno di dissetarsi, ma anche al bisogno di selezionare un prodotto qualitativamente valido. Come per l'acqua, l'aumento di domanda che ha investito il mercato delle bevande legato all'aumento di consumo di *healthy drinks* provoca un aumento di richiesta di tè e caffè.

In associazione all'aumento di attenzione verso le componenti nutritive di ciò che assumiamo inoltre, i consumatori sono alla ricerca costante di prodotti contenenti una quantità limitata di zuccheri o *sugar-free*.

Nel corso del 2021 i prodotti pan-funzionali diverranno maggiormente richiesti, così come il *plant-based* e gli alimenti creati con proteine vegetali, le quali consentiranno di ridurre il consumo di carne (in particolare quella rossa).

Per quel che riguarda invece il consumo di pasta, questa si presta naturalmente al trend *veggy* grazie alla sua componente vegetale.

Il mondo dei sughi, che corre parallelo a quello della pasta, risulta invece in forte espansione grazie alla ricerca di sapori e combinazioni naturali, saporite, salutari, fresche e quanto più possibile vicine a condimenti realizzati home made. Al momento, tale mercato vale circa quattro volte quello della pasta.⁶⁷

Si registra inoltre una crescente tendenza da parte dei consumatori a prediligere prodotti *free-from* e *no-added*. Questi, e gli alimenti funzionali saranno privilegiati nelle scelte di consumo ampliando l'offerta e diversificandola. Nonostante la predilezione da parte dei consumatori verso alimenti aventi tali caratteristiche, anche questi ultimi saranno sottoposti ad attente valutazioni, soprattutto rivolte al brand che li produce.

Come detto in precedenza infatti, oggi spesso la vera discriminante tra prodotti è rappresentata dal brand, dalla fiducia che questo ispira nei consumatori, dal rapporto che è in grado di costruire ed alimentare, e dalla trasparenza con cui è in grado di comunicare.

⁶⁷ Future Brand, *The Future of Food 2020-2021*, 2020

L'insieme degli elementi sopra citati porterà i diversi marchi a sviluppare un maggiore pragmatismo e ad assumere posizioni ed impegni concreti verso i consumatori.

I consumi hanno inoltre registrato una polarizzazione importante: con la pandemia si è acuita l'attenzione rispetto al fattore *convenience* e più in generale ai prezzi dei prodotti. È emersa una maggiore attenzione riguardo gli acquisti di impulso. Allo stesso modo, coerentemente con la propria condizione economica, i consumatori hanno rimodulato la loro struttura di consumi alimentari: i più colpiti economicamente hanno dovuto operare scelte di acquisto più oculate talvolta rinunciando agli acquisti non necessari, mentre i consumatori meno impattati da tali conseguenze economiche hanno invece assunto orientamenti diversi acquistando prodotti di alta gamma e qualità garantita.

L'analisi degli acquisti degli italiani nel corso degli ultimi mesi lascia intuire alcune delle possibili strategie attuate dagli italiani per fronteggiare la riduzione delle capacità di spesa senza però penalizzare la qualità dell'alimentazione domestica.

In primo luogo la crescita dei prodotti di base, l'aumento della cucina casalinga e il progressivo abbandono dei prodotti *ready-to-eat*. In secondo luogo i consumatori si stanno avventurando attraverso un mix di tradizione e innovazione, italianità e localismo, salutismo e sostenibilità, e soprattutto verso cambiamenti riguardanti le tecniche di preparazione e i luoghi di fruizione.

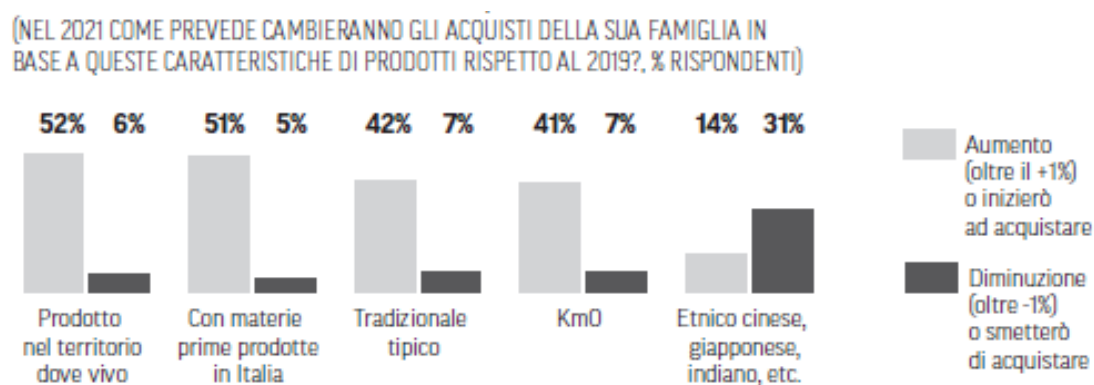


Figura 15: Previsioni di cambiamento degli acquisti degli italiani nel 2021: il carrello sarà sempre più green, bianco e rosso ⁶⁸

⁶⁸ Ufficio studi Coop, *Italia 2021 il next normal degli italiani*, 2020

(% DI ITALIANI CHE - NEL 2021 - ADOTTERANNO I SEGUENTI STILI ALIMENTARI)

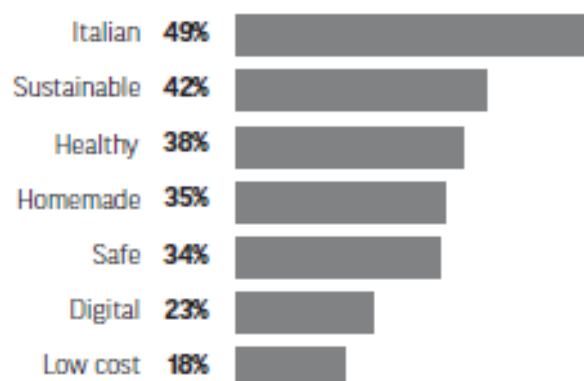


Figura 16: I nuovi stili alimentari degli italiani ⁶⁹

Si evidenzia inoltre come il 73% del campione analizzato dall'osservatorio Coop sia convinto che la scelta del cibo da consumare si traduca in una vera e propria azione per l'impegno sociale.

(% RISPONDENTI)

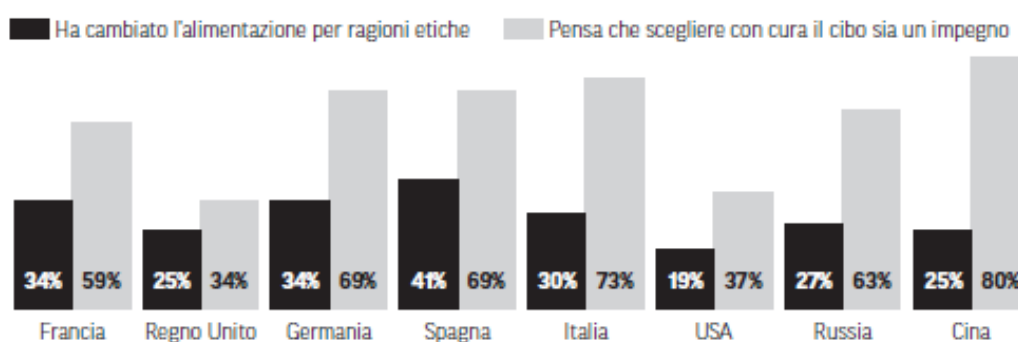


Figura 17: Abitudini alimentari a confronto: per gli italiani la scelta del cibo è un impegno sociale ⁷⁰

2.2.2 Nuovi profili di consumo alimentare del post covid-19

I modelli di consumo ed i comportamenti di acquisto relativi al settore alimentare, riconducono a cinque differenti profili di spesa che prefigurano l'evoluzione futura dei consumi degli italiani. I cluster differiscono per alcune caratteristiche, tra cui l'appartenenza demografica e sociale, la disponibilità di reddito e life stage, l'orientamento culturale e la disponibilità al cambiamento. Per dimensione, il gruppo maggiore risulta essere quello dei Mainstream (26% sul valore totale del

⁶⁹ Ufficio studi Coop, *Italia 2021 il next normal degli italiani*, 2020

⁷⁰ Coop, *Rapporto Coop: Economia, consumi e stili di vita degli italiani di oggi e di domani*, 2020

largo consumo), i cluster Golden Shoppers e Low Price contengono invece profili di consumatori che registrano la maggiore crescita (+1,6 milioni di famiglie dal 2016).

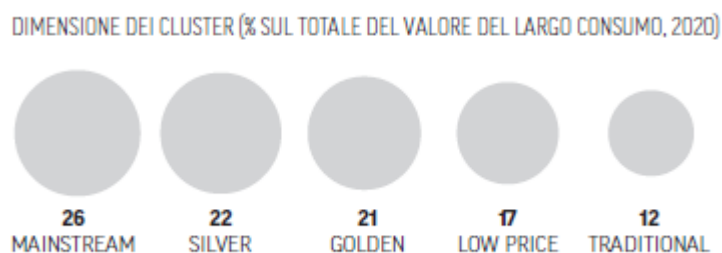


Figura 18: I Food Shopper si segmentano in cinque cluster di consumo ⁷¹

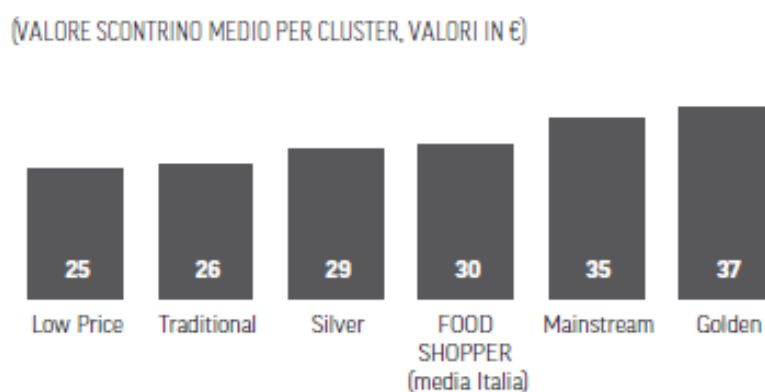


Figura 19: Le differenze nello scontrino medio ⁷²

- *Mainstream*: questo cluster risulta essere rappresentato principalmente da famiglie con figli e redditi sotto la media nazionale. Tali soggetti sono guidati dalla costante ricerca di accessibilità dei prezzi dei prodotti e dalla valutazione della necessità del bene. Nel next normal, il cluster Mainstream aumenterà il volume degli acquisti all'interno di iper e supermercati, orientando la scelta verso i prodotti a marca del distributore.
- *Silver*: il gruppo Silver Shoppers è localizzato soprattutto al Nord Italia, ed è composto da coppie mature medio-altospendenti, culturalmente attenti al rapporto qualità/prezzo e *brand oriented*. Nel next normal supporteranno figli e nipoti i cui redditi sono stati inevitabilmente colpiti dalla crisi economica, nella spesa alimentare aumenteranno inoltre gli acquisti in iper e supermercati.

⁷¹ Coop, *Rapporto Coop: Economia, consumi e stili di vita degli italiani di oggi e di domani*, 2020

⁷² Coop, *Rapporto Coop: Economia, consumi e stili di vita degli italiani di oggi e di domani*, 2020

- *Golden*: presentano uno scontrino medio di 37 euro (contro i 30 euro della media italiana), e rappresentano i carrelli più ricchi. Si tratta di consumatori single, di età compresa tra 35 e 64 anni e con alta capacità di spesa. Prima del lockdown erano soliti consumare cibo al di fuori delle mura domestiche. Nel *next normal*, questo cluster porterà avanti le nuove abitudini emerse durante la quarantena, aumentando le occasioni di consumo in casa (pasti, aperitivi e feste) e acquistando soprattutto online, in iper e supermercati prodotti premium e legati al benessere e all'esperienza del servizio.
- *Low price*: il cluster Low Price al contrario, è caratterizzato da famiglie più giovani rispetto alla media, e con bassa capacità di spesa già prima del periodo della pandemia. Nel *next normal* avranno uno stile di acquisto orientato alla ricerca di convenienza, aumentando gli acquisti nei discount, punto vendita di riferimento.
- *Traditional*: le vendite dei negozi di quartiere verranno sostenute prevalentemente dai Traditional. Questi soggetti rappresentano famiglie mature concentrate a Sud della penisola, che si distinguono per una spiccata attenzione alla qualità e provenienza dei prodotti alimentari che acquistano.

2.2.3 L'analisi del mercato dei consumi alimentari

In seguito alla crescita della spesa domestica osservata delle famiglie italiane per prodotti alimentari nel 2019 (+0,4%), il primo semestre 2020 ha portato quest'ultima ad una crescita del 9,2% su base annua.

Si tratta della variazione in assoluto più imponente degli ultimi dieci anni e in larga misura può essere ricondotta alle restrizioni applicate durante la Fase 1 della pandemia.

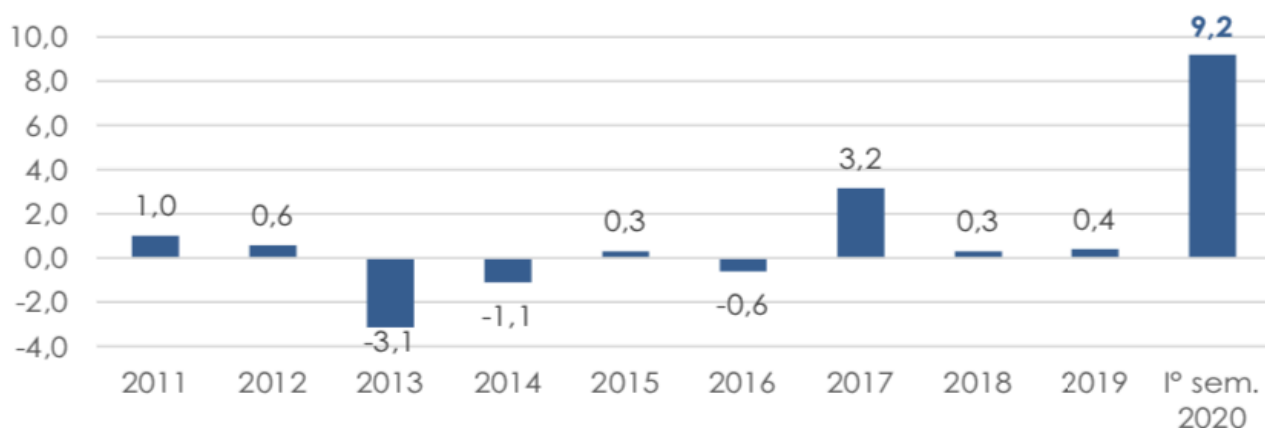


Figura 20: Variazione della spesa domestica per prodotti alimentari su base annua ⁷³

I dati del Panel ISMEA-Nielsen, hanno rilevato un'importante crescita dei consumi delle famiglie. Nel mese di marzo hanno registrato un aumento del 18% su base annua che nei mesi di aprile e maggio ha mantenuto una crescita, seppur inferiore, a doppia cifra (+11% e +14%) penalizzata sicuramente da una pasqua e un primo maggio eccezionalmente privati di convivialità.

Il crollo dei consumi extradomestici non si è limitato alla prima metà del 2020, e ha conseguentemente portato il mese di giugno a mantenere un trend dei consumi domestici in crescita (+7% su base annua), facendo sì che il secondo trimestre si chiudesse con un aumento della spesa medio dell'11%.

I prodotti di largo consumo confezionato sono stati protagonisti della spesa degli italiani nei primi mesi del 2020.

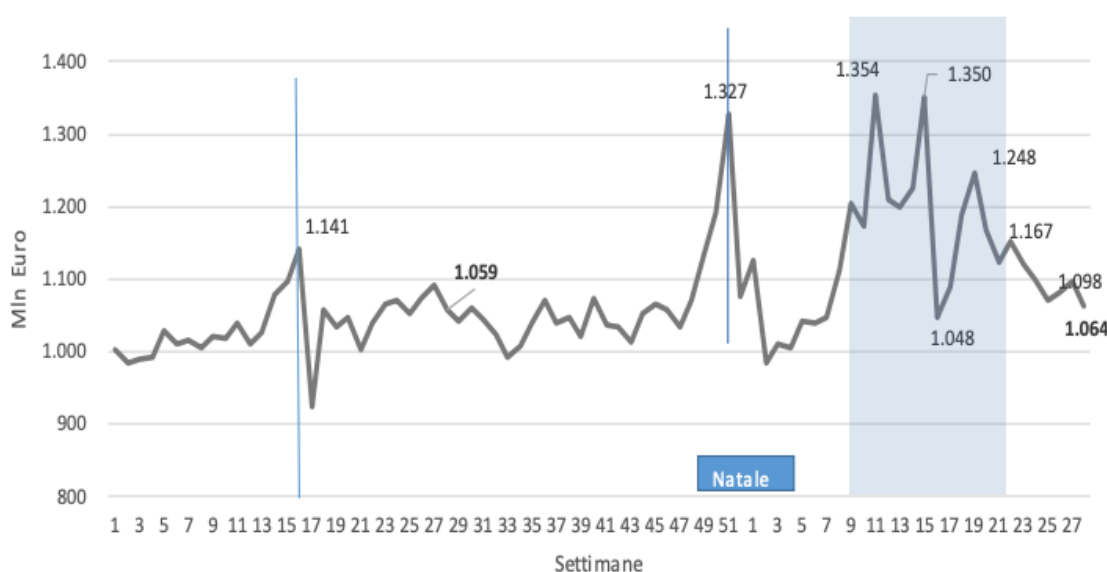


Figura 21: Evoluzione della spesa settimanale di prodotti confezionati nel 2019 e nei primi sei mesi del 2020 (in mln di euro) ⁷⁴

⁷³ ISMEA, Nielsen, *I consumi domestici delle famiglie italiane*, 2020

⁷⁴ ISMEA, Nielsen, *Nielsen market track*, 2020

Rispetto al 2019 si rileva inoltre una crescita della spesa dei vari comparti, seppur di diversa intensità: carni, formaggi e ortofrutta hanno subito incrementi superiori alla media, mentre per le bevande alcoliche e i prodotti ittici la crescita, seppur notevole, si è attestata sotto la media. È importante evidenziare che, nonostante le bevande non rientrino nei beni di prima necessità, queste abbiano comunque mantenuto una buona dinamicità: si è assistito alla riduzione delle quantità acquistate di vini e spumanti (solitamente consumati in occasioni di convivialità), ma risultano ottime le performance della birra, le cui vendite hanno subito un aumento durante le diverse Fasi della pandemia (+16,2% l'aumento cumulato delle vendite del primo semestre del 2020).

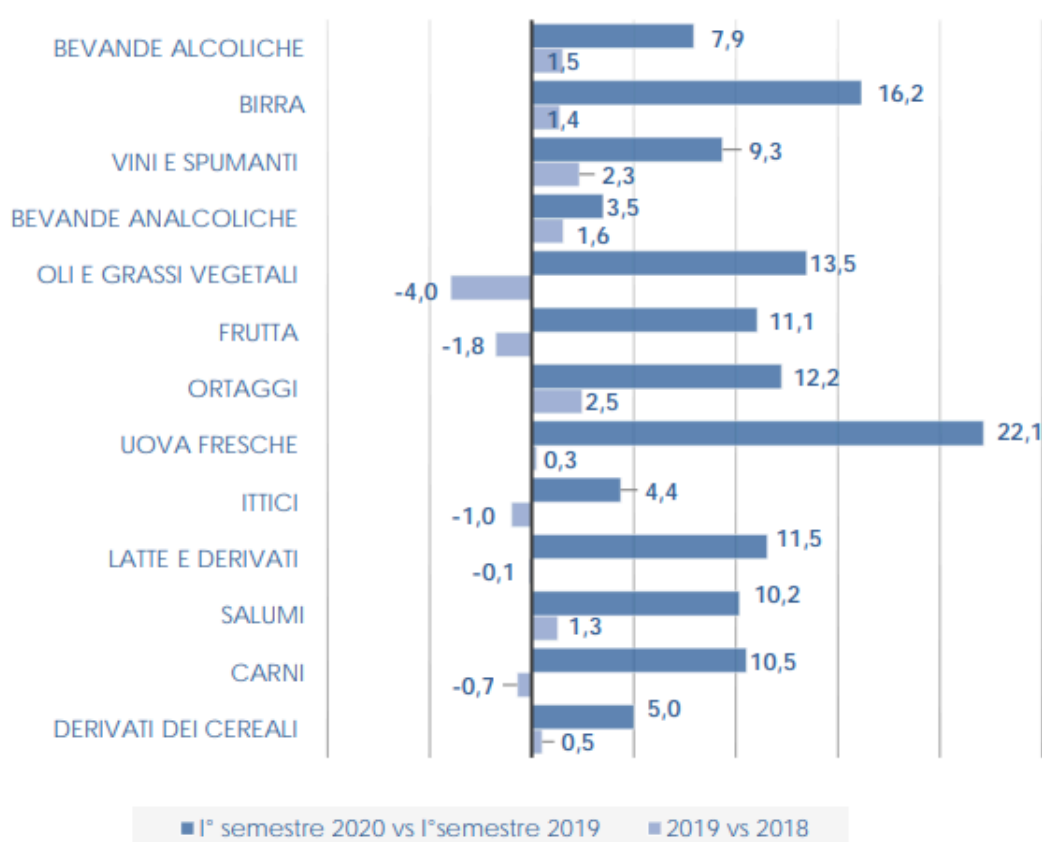


Figura 22: La spesa per acquisti domestici di prodotti alimentari in valore - Trend su base annua ⁷⁵

Il comparto dei proteici di origine animale ha subito uno slancio nel 2020 rispetto all'anno precedente. In particolare il segmento delle uova che chiude il semestre con un +22%. Il segmento carni fresche è stato trainato invece dalle carni avicole, privilegiate rispetto ad altre tipologie di carne (+11,8% nel dato semestrale, pari al 20% di vendite in più rispetto allo stesso periodo nell'anno precedente). Le

⁷⁵ Elaborazione ISMEA su dati Nielsen

carni bovine hanno subito un incremento in volumi del 5,1%, mentre per le carni suine si registra, in volumi, un aumento del 6%.

Notevole è stato l'incremento dei volumi di vendita di salumi e formaggi (specialmente confezionati) di rispettivamente +10,2% e 12,2%.

Interessante è infine la crescita subita dal comparto ortofrutticolo, il quale ha fatturato alla distribuzione l'11,1% in più rispetto al primo semestre del 2019. A trainare l'intero comparto è stato l'incremento di domanda per gli agrumi, per i quali le vendite sono aumentate del 20% in valore. Anche il comparto degli ortaggi ha subito un incremento importante, portando il complessivo di spesa ad un +12%. Le patate rappresentano l'ortaggio che ha subito l'aumento di spesa maggiore (+20%).

L'aumento vertiginoso dei consumi alimentari in casa, ha causato inevitabilmente ripercussioni a livello di format distributivo. Si sono infatti delineati nuovi scenari, tra cui l'aumento del 30,7% dei negozi tradizionali (probabilmente dovuto anche alla sospensione delle attività di mercati rionali nello stesso periodo che ha causato un -15,6% nel semestre).

L'OERSA (Osservatorio sulle Eccellenze, sui Recuperi e sugli Sprechi Alimentari) del CREA Alimenti e Nutrizione, ha condotto un'indagine nazionale al fine di delineare i cambiamenti che progressivamente avrebbero indotto una vera e propria mutazione della struttura dei consumi alimentari e delle abitudini di acquisto. Quest'ultima è stata realizzata mediante un questionario a cui sono stati sottoposti 2900 soggetti provenienti da tutte le regioni italiane.⁷⁶

Più del 50% degli intervistati hanno dichiarato di aver aumentato il consumo di alimenti sani nel corso della Fase 1. Più precisamente, durante la Fase 1, il 21,5% del campione dichiara di aver aumentato il consumo di olio EVO, circa il 30% di aver aumentato il consumo di frutta, verdura e legumi. Parallelamente, il 44% del campione ha ammesso di aver anche mangiato più dolci e il 16% di aver bevuto più vino. Il 40% del campione sostiene poi di aver sperimentato nuovi cibi e ricette, e il 24% di aver maturato abitudini ecosostenibili legate all'alimentazione (come la raccolta differenziata, la conservazione di alimenti in eccesso, il dosaggio oculato delle porzioni cucinate per limitare gli sprechi).

Il 37% del campione afferma inoltre di sentire il bisogno di mettersi a dieta e il 44% di essere aumentato di peso. Più della metà del campione ha inoltre affermato di aver praticato molto poco o per niente attività fisica.

⁷⁶ Il campione è composto per il 75% da individui di sesso femminile, e per il 25% di sesso maschile. L'85% del totale del campione vive in famiglia (il 22% di questi ha figli di età inferiore a 12 anni), mentre l'11% vive da solo. La fascia di età maggiormente rappresentata è quella di 30-49 anni (38,6% e 50-69 anni (36%). Gli under 30 sono il 24% e l'intero campione risulta avere un livello di istruzione elevato ed una scarsa aderenza alla dieta mediterranea.

A fronte dell'aumento di *comfort-food*, si sono registrati l'incremento di consumo di frutta e verdura e di legumi.

Tali dati sono in altre parole coerenti con quelli rilevati in merito ai cambiamenti subiti dalla spesa per consumi domestici registrati nel primo trimestre del 2020.

Si confermano inoltre la propensione ad utilizzare ingredienti salutari e a preparare piatti healthy, l'attenzione alla gestione del cibo al fine di limitare gli sprechi e la tendenza a fare la raccolta differenziata.⁷⁷

Secondo un'importante ricerca svolta (e sintetizzata nel *Report COVID-19 impact on consumer food behaviours in Europe*) dall'Istituto Europeo di Innovazione e Tecnologia (EIT) tramite l'EIT Food, principale iniziativa europea di innovazione alimentare sostenuta dall'EIT riguardante l'impatto della pandemia sui comportamenti alimentari dei consumatori, l'Italia ha registrato uno dei tassi di crescita maggiori rispetto agli acquisti online. Il Paese inoltre riporta il secondo maggiore aumento in Europa del consumo di verdura, e il maggiore di farina (il 49% dei consumatori intervistati ha affermato di consumare una maggiore quantità di farina). La riduzione della capacità di spesa degli italiani si ripercuote però sull'acquisto di cibi costosi, per i quali si registra una diminuzione.

Allo stesso tempo l'Italia registra il più grande calo di utilizzo e acquisto di piatti pronti. Seconda solo alla Romania, su una scala da 1 a 5, attribuisce un valore di 4 all'importanza di mantenere una dieta varia. Viene inoltre valutata 3 su 5 l'importanza di poter acquistare alimenti a prezzi ragionevoli.⁷⁸

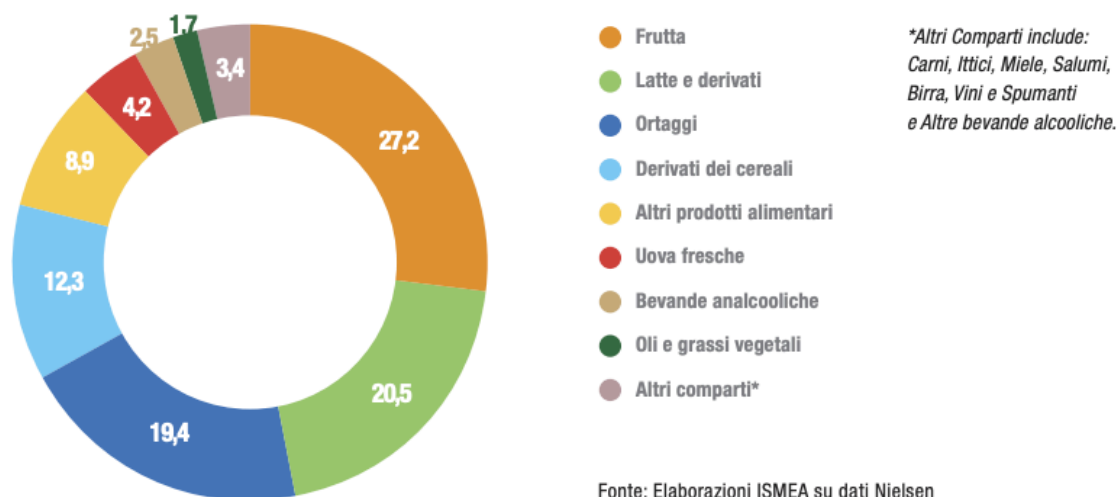
In termini di fruizione, l'Italia risulta posizionarsi tra i primi tre paesi Europei per il tempo impiegato a cucinare e mangiare insieme, e oltre la metà degli intervistati afferma di provare nuove ricette.

Una ricerca condotta da ISMEA e riportata nel Report "*Bio in Cifre 2020*", ha evidenziato inoltre la crescita dei consumi di tipo agroalimentare biologico del +4,4% superando i 3,3 mln di euro.

A livello generale, i consumi dell'agroalimentare italiano hanno risentito meno delle restrizioni imposte dal lockdown rispetto ad altri comparti produttivi. Il settore biologico infatti continua ad evidenziare una crescita di 5,7% tra il 2019 e il 2020.

⁷⁷ CREA, Report, *Covid-19: come sono cambiate le nostre abitudini alimentari durante il lockdown?*, 2020

⁷⁸ EIT Food, *Report COVID-19 impact on consumer food behaviors in Europe*, 2020



Fonte: Elaborazioni ISMEA su dati Nielsen

Figura 23: Distribuzione della spesa biologica per comparto (anno 2020, incidenza %) ⁷⁹

Consumi prodotti biologici GDO*	Lockdown	Consumi prodotti biologici GDO*	Lockdown
BIO	+11,0%	Ittici	+32,0%
Dolci e dessert	+3,0%	Latte e derivati	+8,0%
Bevande ed alcolici (excl vino)	+15,0%	yogurt	-9,0%
Birra	-5,0%	formaggi e latticini	+14,0%
Carni fresche	+34,0%	latte fresco	+9,0%
carni fres.avicole	+18,0%	latte UHT	+41,0%
carni fres.bovine	+123,0%	Miele	+43,0%
Derivati dei cereali	+7,0%	Olio extravergine	+13,0%
farine e semole	+92,0%	Ortaggi	+20,0%
merendine	-29,0%	ortaggi IV gamma	-14,0%
pane e sostitutivi	-4,0%	ortaggi freschi	+10,0%
pasta fresca	-22,0%	ortaggi trasformati	+30,0%
pasta secca	+3,0%	Salumi	+18,0%
base e pizze	+63,0%	Uova	+25,0%
prodotti prima colazione	-7,0%	Spumanti+champagne	+4,0%
riso	+15,0%	Vino	+12,0%
Frutta	+7,0%		
frutta fresca	+13,0%		
frutta con guscio	-17,0%		
frutta trasformata	+2,0%		

*dati al 17 maggio 2020

Fonte: Nielsen GDO Peso Fisso

Figura 24: Andamento delle vendite al consumo delle principali referenze biologiche (marzo - maggio 2020 / marzo - maggio 2019) ⁸⁰

⁷⁹ Elaborazioni ISMEA su dati Nielsen, *Bio in Cifre 2020*, 2020

⁸⁰ Nielsen GDO Peso Fisso

Il fenomeno di incremento dei consumi biologici in Italia durante la Fase 1 della pandemia è tanto più evidente nelle aree dove il virus si è mostrato più aggressivo.

Un ruolo decisivo è stato ricoperto dal *digital jump* innescato con la pandemia che non dà segni di rallentamento. La casa e il cibo rappresentano dei caposaldi nel periodo post lockdown, che inseriscono ai primi posti tra le spese degli italiani le ristrutturazioni, la domotica, gli elettrodomestici.⁸¹ Nonostante questo, tra le abitudini recuperate ed introdotte, la cucina casalinga e genuina, la sperimentazione di nuove tipologie di cucina attraverso i delivery, abbiamo assistito alla normalizzazione del concetto di spesa a domicilio, creando nuove filiere di acquisto composte da negozi di quartiere, produttori fidati anche se meno prossimi.

L'analisi condotta dall'ufficio studi Coop in collaborazione con Nomisma in seguito alle consistenti crescite che hanno interessato la GDO nel 2020, ha generato previsioni non altrettanto ottimiste per il 2021. Le minacce che la crisi economica rappresenta rispetto alla domanda finale sono estremamente concrete (il 27% dei manager della filiera alimentare interrogati riguardo le loro previsioni afferma di aspettarsi un calo negli acquisti di prodotti alimentari o del largo consumo) e il graduale ridimensionamento della pandemia, si attende una flessione del fatturato della GDO e della rete fisica.⁸²

Ma l'elemento in reale discussione nell'analisi condotta da Coop riguarda l'e-commerce. Questo infatti rappresenterebbe sia una minaccia (per il 60% dei manager intervistati) che un'opportunità (40%). Nielsen stima infatti un andamento in costante crescita per il prossimo anno (+62%), il che lo renderebbe un servizio essenziale per l'offerta di *experiences* più ricche e fluide per il consumatore finale. Parallelamente, il rischio di cannibalizzazione del canale fisico rimane concreto e questo creerebbe ulteriori scompensi ad un settore già in difficoltà.⁸³

2.2.4 I cinque trend emergenti dei consumi alimentari

Future Brand ha realizzato il Report “*The Future of Food 2020-2021*” che intende fotografare l'impatto dei nuovi stili di vita dei consumatori, comprese le restrizioni imposte dal Covid-19,

⁸¹ Coop, *Rapporto Coop: Economia, consumi e stili di vita degli italiani di oggi e di domani*, 2020
<https://www.italiani.coop/rapporto-coop-2020-versione-definitiva/>

⁸² Coop, Nomisma, *2021, l'anno che verrà*, 2020

⁸³ Coop, *2021 Restart. Il nuovo inizio per l'Italia e gli italiani*, 2020

sull'alimentazione e su come i diversi big del settore produttivo e distributivo dell'agroalimentare si stanno organizzando per soddisfare le nuove esigenze dei consumatori.

Secondo gli operatori intervistati, la pandemia ha dato inizio ad una *“vera e propria rivoluzione, che costringerà l'intera filiera del settore alimentare, - agricoltura, retail e persino hospitality - a rinnovarsi e anche rapidamente”* (Future Brand 2020). Future Brand ha individuato cinque macro-trend che riguardano il settore agroalimentare. L'anno di realizzazione del Report è il 2020, il quale ha rappresentato allo stesso tempo la sospensione e il cambiamento delle abitudini dei consumatori e dato origine al cambio di rotta dei diversi driver di acquisto nei prossimi anni.

Il Report, realizzato da un'azienda che monitora costantemente le variazioni socio-economiche che si riflettono sui brand, costituisce un punto di osservazione privilegiato sui nuovi trend e i cambiamenti che coinvolgono il settore del food & beverage.

In primo luogo si confermano i macro trend di consumo nel food e nel largo consumo (generati dalle nuove esigenze dei consumatori), tra questi i principali sono: salute & benessere, sostenibilità, servizio, gusto/indulgence, convenienza.

Questi ultimi si confermano nel corso del 2020, seppur acquisendo un peso e modalità di espressione diverse in seguito alla pandemia.

Un esempio è la variazione dell'importanza del fattore convenienza per i consumatori nei periodi pre e post Covid-19: se nel periodo precedente infatti questo elemento risultava centrale per molti consumatori, durante la Fase 1 è stato sovrastato dall'esigenza di completare gli acquisti più velocemente, per tornare poi in Fase 2, nuovamente molto rilevante a causa dell'incertezza economica in cui i consumatori si sono ritrovati. Questo elemento ha permesso uno sviluppo più rapido e marcato di retailer come i discount, delle aree dedicate alla salute al benessere (vista l'assoluta necessità di tutelare maggiormente la salute personale), del consumo di prodotti per l'igiene della casa e della persona. Alessandra Corsi, direttrice marketing e MDD di Conad nel report redatto da Future Brand, introduce diversi gruppi di categorie la cui crescita durante il Covid-19 sarà presumibilmente mantenuta anche in fasi successive alla pandemia.

Tra queste ad esempio rientrano i prodotti per la sicurezza personale, l'igiene e la cura della casa, prodotti destinati alla prevenzione come healthy food, ecc.

Rivolgendoci ad un futuro meno prossimo invece, si prevede che i consumi premieranno sempre di più prodotti e brand italiani e locali attenti alle cause sociali ed ambientali.⁸⁴

La prima Fase ha inoltre generato una flessione nell'acquisto di prodotti a bassa *shelf life* (prevalentemente i prodotti freschi), e parallelamente un importante aumento dei prodotti surgelati.

⁸⁴ Future Brand, *Report, The Future of Food 2020-2021*, 2020

Alla base di questo si inserisce sicuramente la tendenza degli individui a fare scorta riducendo la visita di punti vendita e l'aumento dello scontrino medio del carrello.

I cinque macro trend individuati da Future Brand rispetto al settore alimentare sono i seguenti:

1. The reinventing revolution

Durante il 2020 il termine “cambiamento” ha rappresentato il fulcro per moltissimi settori. L'intera filiera del settore agroalimentare, del retail e dell'hospitality, è stata incoraggiata a rinnovarsi. Per quel che riguarda i trend di acquisto, il cliente ha privilegiato modalità di acquisto più sicure rispetto al contatto con altri soggetti, come acquisti online e punti vendita attenti ad evitare assembramenti. Si conferma il trend di crescita negli scorsi anni rispetto all'e-commerce, il quale si colloca al secondo posto tra i canali in maggiore espansione con un aumento di vendite poco inferiore ai 180 mln di euro⁸⁵. In Italia, oggi si contano circa 9 mln di famiglie che acquistano online prodotti di largo consumo, per una crescita del 131% del valore di tali acquisti⁸⁶, con un aumento del metodo *click&collect*. Nonostante questi valori, i punti vendita fisici ed il settore del retail non risultano essere destinati a morire, ma sicuramente saranno tenuti ad evolversi per assecondare le nuove esigenze del mercato.

In sintesi, l'offerta di soluzioni customizzate di prodotti e servizi, l'integrazione del canale fisico e di quello virtuale, sono due elementi che è necessario implementare al fine di mantenere competitività. Ciò che determinerà il successo e la sopravvivenza di un'insegna rispetto ad un'altra sarà la capacità di rinnovare i propri assortimenti, l'adozione di nuove prospettive, il grado di digitalizzazione, l'adattamento dei propri modelli di business all'evoluzione del contesto, l'approccio competitivo ecc. La digitalizzazione in particolar modo sarà una delle azioni centrali per i retailer, non solo per mantenere un elevato grado di competitività sull'e-commerce, ma anche per efficientare i propri processi di impresa ed ottimizzare i mezzi di acquisizione di dati rispetto ai clienti.

2. Il dilemma etico

Come specificato in precedenza, nonostante le ricerche di mercato rilevino la *convenience* come driver d'acquisto primario nel settore food, i consumatori risultano sempre più attenti e sensibili non

⁸⁵ Coop, *Rapporto Coop: Economia, consumi e stili di vita degli italiani di oggi e di domani*, 2020

⁸⁶ Nielsen, *Report Consumi 2020*, 2020

solo verso il proprio benessere, ma anche verso quello del pianeta. Questi ultimi individuano e riconoscono infatti la sostenibilità come uno dei principali driver di acquisto. Elementi come l'impatto che un prodotto può produrre a livello ambientale, animale, vegetale e umano risultano oggi fondamentali al punto da essere in grado di orientare la percezione di un brand agli occhi dei consumatori. Questo ha incoraggiato molti brand a compiere azioni finalizzate ad aumentare il loro livello di sostenibilità attraverso diverse azioni, tra cui lo sviluppo di packaging compostabili o il riciclo di scarti alimentari.

Brand come Babaco ad esempio consentono ai consumatori di ricevere frutta e verdura di qualità scartata dai supermercati per l'aspetto, mentre app come *TooGoodToGo* consegna ai consumatori che lo desiderano il cibo invenduto che a fine giornata andrebbe buttato da molti ristoranti e punti vendita. Tra le procedure maggiormente adatte alle esigenze riguardanti etica e sostenibilità da parte dei consumatori, rientra sicuramente la coltivazione di prodotti a residui zero. Questa, rispetto al cibo "bio" come viene oggi inteso, permette di soddisfare l'esigenza di un numero estremamente più alto di richieste.

Gli italiani tendono a premiare il biologico soprattutto per quanto riguarda i prodotti freschi (con aumenti del 7,2% per gli ortaggi) e categorie specifiche come le uova (che crescono del 9,7%).

Sul piano produttivo inoltre, l'Italia risulta essere nel 2019 il primo paese europeo per numero di aziende agricole impegnate nel biologico, dove sono saliti a 80.643 gli operatori coinvolti (quasi 2 milioni di ettari di coltivazioni). Il Lazio si posiziona al 6 posto tra le regioni italiane per superficie biologica raggiunta nel 2019 (144.035 ettari totali).⁸⁷

L'aumento in costante crescita di tale mercato porta inevitabilmente al bisogno di diffondere il biologico a prezzi accessibili e alla portata di tutti. Tra le pratiche innovative orientate verso tale democratizzazione, partecipa inoltre la coltivazione idroponica verticale (che contribuirà a contrastare il cambiamento climatico ed ottimizzare costi e manodopera massimizzando la produttività e la qualità).

Oggi inoltre, la tecnologia è in grado di supportare la sicurezza alimentare e a garantire il gusto e la conservazione dei valori nutrizionali dei prodotti tramite l'utilizzo di processi specifici.

3. *Il potere del cibo*

Nel corso delle diverse Fasi della pandemia, il rapporto tra cibo e consumatori è mutato diventando progressivamente più intimo e ricco. I consumatori hanno ricercato nel cibo uno strumento per

⁸⁷ ISMEA, *Report: Bio in Cifre 2020*, 2020

mitigare l'ansia ed evadere dalla realtà. Prodotti in grado di dare i giusti principi nutritivi senza ricorrere a sostanze artificiali o nocive sono entrati a far parte in modo stabile dei consumi abituali.

“*Siamo ciò che mangiamo*”, questo è il motto che ha guidato i consumatori verso la ricerca di prodotti salubri per mente e corpo. Il concetto di *mindfulness* governa le scelte di un nuovo concetto di alimentazione: da piacere a breve termine a benessere duraturo che permette di vivere meglio agendo su diverse componenti, da quella ormonale all'umore, alla regolarità del sonno.

Brand come Goovi hanno lanciato linee di integratori 100% naturali pensati per bilanciare l'energia giornaliera fisica e mentale, mentre Babasucco propone un'ampia gamma di prodotti che rispondono a questo bisogno attraverso veri e propri percorsi benessere.

Secondo Xinmin Liang, *Former Head of Market Research Department di Yili Health*, oggi assistiamo ad un'inversione di tendenza e all'affermarsi di una mentalità più consapevole rispetto alle scelte di consumo.

Faranno inoltre il loro ingresso i cibi specializzati, i quali permetteranno processi di diversificazione e segmentazione dell'offerta. Questo in particolare incentiverà sempre nuove soluzioni alimentari quasi “su misura” per i singoli consumatori e genererà inevitabilmente una micro segmentazione del mercato, che vedrà comparire settori con caratteristiche estremamente peculiari.⁸⁸

L'innovazione dei prodotti food attraverserà necessariamente fasi di digitalizzazione e sfruttamento di nuove tecnologie. Questo rappresenterà necessariamente un forte incentivo nel campo della ricerca e dello sviluppo. Ciò a sua volta impatterà la produzione, la quale presumibilmente prediligerà lo sviluppo di prodotti customizzabili sulla base dei bisogni dei consumatori e sulle rispettive condizioni di salute.

Wanglao Ji, *Deputy General Manager di Jizeng Ye*, identifica tre aspetti fondamentali da considerare nella previsione del settore food:

- *La single product innovation*: elemento che farà leva sulle peculiarità e caratteristiche dei singoli prodotti al fine di renderli unici e distintivi.
- La crescente importanza del brand: che porta alla costante necessità di attuare strategie di *brand building* al fine di allinearsi con l'evoluzione dei prodotti ed instaurare relazioni più intime e durature con i consumatori.

⁸⁸ Xinmin Liang, *The Future of Food*, 2020

- La spinta della digitalizzazione e le nuove tecnologie: sarà fondamentale la costruzione di nuovi canali e contatti e la creazione di prodotti nuovi e capaci di rispondere alle esigenze di mercato.

4. *La migrazione del sapore*

In particolare la Fase 1 della pandemia in corso è stata caratterizzata da numerose campagne per sensibilizzare i consumatori ad acquistare prodotti locali ed aiutare le piccole imprese profondamente colpite dalle limitazioni governative.

Nonostante oggi la globalizzazione abbia generato un nuovo concetto di *local*, in cui le diverse cucine si intrecciano dando vita a nuove tradizioni, questo periodo ha portato molti consumatori a riscoprire e riavvicinarsi alle tradizioni italiane più sane e antiche. Si conferma infatti il rinnovato interesse verso l'uso di prodotti locali che, mai come in questo momento, vengono percepiti come rassicuranti in quanto più vicini e familiari.

Secondo Andrea Malservisi, *Communication & Equity Director* di Barilla, prodotti come yogurt, brodi, creme e altri prodotti simili che mantengono un percepito di alimento, fanno intravedere la possibile ascesa di un fenomeno: la liquefazione del cibo. Questo concetto di cibo molto pratico, non compromette la ricerca del gusto e parallelamente garantisce rapidità di preparazione. Oltre ad alimenti liquidi, i sostituti della carne sono in grado di rendere molto proteiche anche pietanze a base di farina (utilizzando ad esempio farine di legumi) e concedono al consumatore di ridurre notevolmente l'assunzione di carne (soprattutto rossa).

5. *Naturalità 5.0*

Questo trend vede protagonista il binomio scienza-tecnologia nella descrizione della nuova dieta alimentare. L'adozione di approcci innovativi in grado di migliorare l'intera filiera rendendola affidabile e più sostenibile porterebbe i consumatori ad operare scelte più consapevoli finalizzate alla salvaguardia del proprio corpo, mente e umore.

I dati biochimici personali, presumibilmente disponibili ai consumatori nel corso dei prossimi 10 anni, orienteranno i consumi in maniera progressiva.

La costante crescita della popolazione mondiale e la scarsità di risorse per rispondere al fabbisogno del pianeta sembrano spingere gradualmente verso la produzione di alimenti e sostanze nutritive in laboratorio: già diversi brand stanno avviando sperimentazioni circa la produzione di carne da cellule

anziché da animali, mantenendo il gusto, le proprietà nutritive e riducendo notevolmente il problema ambientale.⁸⁹

VitaMojo ad esempio, è un ristorante che offre pasti estremamente personalizzati in base alle singole esigenze partendo dal gruppo sanguigno in collaborazione con DNAFit. Sushi Singularity, ristorante a Tokyo, raccoglierà campioni biologici per creare porzioni di sushi attraverso stampanti 3D customizzate rispetto alle esigenze nutrizionali degli ospiti.

Anche Yuki Liu, *General Manager of Facility Agriculture Division & Deputy di Haisheng Group*, sostiene che i tre elementi che guideranno l'offerta del settore food di domani sono la *convenience*, la salute e la funzionalità.

Si cercheranno forme di packaging efficienti, in grado di garantire maggiore praticità di trasporto dei prodotti, soprattutto freschi.

2.3 L'impatto sul settore della ristorazione durante le diverse fasi del Covid-19

Se già nella Fase 1 della pandemia il Settore della ristorazione era stato messo a dura prova dalle restrizioni, le misure di contenimento adottate dal governo nel corso della Fase 2 e 3 non hanno permesso al Settore di riprendersi, anzi, hanno colpito una dimensione già duramente provata dal lockdown.

ISMEA stima per il 2020 un arretramento della spesa per consumi alimentari non domestici del -48% rispetto all'anno precedente, che corrisponde ad una perdita complessiva di quasi 41 miliardi di euro. Come specificato nel capitolo 1.4.2, nella Nota Informativa del Centro Studi della Federazione Italiana Pubblici Esercizi, il fatturato della ristorazione nei primi tre trimestri del 2020 ha determinato una perdita complessiva nel Settore di 23,4 miliardi di euro rispetto ai primi 9 mesi del 2019.

Come riportato nel capitolo 1.5.1, nel corso del 2020 con i vari DPCM il Settore è stato soggetto a diverse misure di sostegno volte a compensare le gravi perdite. Tuttavia difficilmente tali interventi riusciranno a compensare i minori ricavi subiti.

In tale contesto e alla luce dei nuovi trend dei consumi alimentari riportati nel paragrafo precedente, è fondamentale identificare i cambiamenti che saranno chiamati a gestire ed interpretare gli

⁸⁹ Future Brand, *The Future of Food 2020-2021*, 2020

imprenditori operanti nel Settore della ristorazione per intercettare e soddisfare le nuove esigenze dei consumatori.

2.3.1 L'adeguamento dell'offerta come risposta al cambiamento delle esigenze dei consumatori

In un contesto in cui emerge chiaramente l'entità della crisi derivante dalla situazione emergenziale in corso, il settore della ristorazione risulta essere tra i più colpiti. Secondo una relazione di Confesercenti in collaborazione con Swg, nel 2020 il 66,5% delle attività coinvolte nel Settore della ristorazione lamenta rischi operativi che li porteranno ad un serio rischio di chiusura nel 2021. Questi dati vengono confermati da ISTAT. Il 14,9% degli occupati sospesi in Italia inoltre appartengono al Settore della ristorazione e questo fornisce una misura per comprendere l'entità della crisi che sta investendo questo Settore nel nostro Paese.⁹⁰

Nonostante le condizioni economiche incerte, gli italiani sono oggi profondamente bisognosi e determinati a riappropriarsi di una qualche forma di normalità. Secondo il rapporto redatto da Coop *“Economia, consumi e stili di vita degli italiani di oggi e di domani”*, un italiano su quattro prevede di aumentare il budget destinato a pranzi e cene fuori consumati al ristorante, per godere di una convivialità senza mascherina né distanziamenti.⁹¹

(NEL 2021 - RISPETTO AL 2019 - COME CAMBIERÀ LA SPESA PER “ALIMENTARI E BEVANDE” E “RISTORANTI E ALTRI LOCALI” DI BENI E SERVIZI DELLA SUA FAMIGLIA?, % RISPONDENTI)

	Riduzione	Stabilità	Aumento	NET
Alimentari e bevande	15%	71%	14%	-1%
Ristoranti, pub, bar	36%	40%	24%	-12%

Figura 25: Previsioni (positive) di spesa alimentare⁹²

⁹⁰ ISTAT, *Rapporto annuale 2020*, 2020

⁹¹ Coop, *Rapporto Coop: Economia, consumi e stili di vita degli italiani di oggi e di domani*, 2020

⁹² Coop, *Nomisma, 2021, l'anno che verrà*, 2020

Il Gambero Rosso riporta un elaborato redatto il 22 aprile 2020 dalla giornalista Lavinia Martini con il supporto dell'economista Francesco Bernardini.⁹³

Il 35% del campione ha dichiarato di andare al ristorante tra le 2 e le 3 volte a settimana prima della pandemia spendendo mediamente, per il 52% del campione, tra i 20 e i 30 euro. I ristoranti più frequentati risultano essere le pizzerie e i ristoranti di cucina italiana.

Dal questionario condotto emerge il forte desiderio di tornare nei ristoranti una volta conclusa l'emergenza a causa dello scarso senso di convivialità che ha caratterizzato l'anno passato. Il 52% degli intervistati inoltre dichiara di essere pronto a tornare a frequentare i ristoranti non appena verranno riaperte le attività. Nonostante quest'ultimo valore molto positivo, il 33% afferma di non essere sicuro di tornare al ristorante subito dopo la riapertura. Di questi, il 53% dichiara di aver timore di essere contagiato andando al ristorante, e il 44% di avere paura della mancanza del rispetto delle norme igieniche imposte. L'insieme di questi dati testimonia che i ristoranti vengono considerati da una fetta importante di consumatori un luogo in cui il contagio risulta altamente probabile.

È proprio questo il dato centrale dell'analisi, che al momento sembra tenere le redini della sorta delle attività di ristorazione. Elemento cruciale sarà quindi quello di convertire tale valore e assicurare ai consumatori un'*experience* serena e sicura.

Al fine di individuare le azioni che potrebbero contribuire a questo processo, il questionario pone interrogativi anche rispetto alle potenziali azioni che avrebbero potuto rappresentare un incentivo a tornare a frequentare le attività di ristorazione. A questo proposito, il 61% afferma di considerare decisiva l'attenzione e il rispetto delle norme igieniche e il 51% la corretta gestione degli spazi e il distanziamento.

È stato poi domandato agli intervistati di esprimere attraverso una risposta aperta i desideri relativi all'esperienza all'interno delle realtà ristorative. Dalla successiva analisi emerge la richiesta di maggiore attenzione verso la qualità dei prodotti e delle materie prime utilizzate, verso la sostenibilità (sociale ed ambientale) in termini di riduzione di utilizzo di plastica, rispetto dei collaboratori, stagionalità, strategie anti spreco. Si evidenzia infine la richiesta relativa alla revisione dei prezzi (elemento correlato alla ridotta capacità di spesa dei soggetti).⁹⁴

Parallelamente The Fork ha condotto un'indagine⁹⁵ per individuare le tendenze che caratterizzeranno il 2021 dal punto di vista della domanda e dell'offerta.

⁹³ Che prende in esame 1000 soggetti residenti in Italia (65% nel Lazio) composto per il 62% da donne e distribuito soprattutto nella fascia di età 21-39 anni.

⁹⁴ L. Martini, F. Bernardini, *La ristorazione e il delivery durante l'emergenza COVID-19: il rapporto*, 2020 <https://medium.com/@laviniamartini/rapporto-ristorazione-covid19-cc22a3005e0f>

⁹⁵ che ha coinvolto 682 utenti e 1000 ristoranti

I risultati evidenziano che nel 2020 molti clienti hanno preferito frequentare ristoranti provvisti di spazi all'aperto (e l'88,6% afferma di pensare di mantenere questa abitudine il prossimo anno). Durante il 2020, il 60% dei ristoranti si è attrezzato per garantire ai propri clienti servizio da asporto, mentre il 48% consegna a domicilio. Nonostante gli sforzi per mantenersi al massimo attuali, questi due elementi non hanno comportato particolari effetti economici. I due trend maggiormente interessanti per i ristoratori secondo la ricerca di The Fork sono:

- la possibilità di vendere i propri prodotti anche attraverso e-commerce o negozi fisici;
- l'offerta di pasti *all-day-long*.

In ultimo, The Fork ha chiesto alla sua community quali accortezze avranno nel 2021 nello scegliere il ristorante. Per il 65% sarà più importante che in passato scegliere in base al prezzo medio, l'80% presterà più attenzione ai ristoranti che propongono sconti o promozioni.⁹⁶

Il Covid-19 ha sicuramente accelerato un processo di estremo ed intenso cambiamento che ha visto protagonisti i ristoranti e le nuove realtà operanti nel settore. La parallela crescita del Settore delivery ha imposto a molte realtà un cambio di paradigma.

Tra i trend che hanno primeggiato in questo ambito emerge la richiesta di cibo semi-preparato da poter finalizzare a casa (per dare la possibilità al consumatore di fare esperienza delle pietanze dei ristoranti di fiducia in chiave rivisitata). Questo bisogno emerge in seguito alla riscoperta da parte dei consumatori del piacere di partecipare alla preparazione dei propri pasti, di cucinare in segno di convivialità, di assaporare di nuovo sapori genuini.

Le opportunità appartenenti al mondo della ristorazione sono molte. Oltre all'assemblaggio, che rende il consumatore partecipe e attivo (seppur richiedendo skills limitate), anche la vendita di kit per replicare i piatti solitamente ordinati al ristorante diventa una nuova finestra di opportunità. Ne è un esempio Magnum, il quale ha preparato kit personalizzati per customizzare il proprio gelato comodamente da casa invece di recarsi in uno dei suggestivi store.

Matteo Sarzana, *General Manager* di Deliveroo Italia, porta alla luce un elemento che parteciperà inevitabilmente a quello che sarà il settore food di domani: la limitatezza di tempo che ogni consumatore può dedicare alla cucina.

Questo incoraggia il settore a muoversi per rispondere al bisogno crescente di qualità e gusto e della ricerca di praticità di preparazione e consumo. Il cibo di domani, afferma Sarzana, sarà sempre più

⁹⁶ The Fork, *Cambiamenti e trend per il 2021*, 2020

personalizzato: andrà incontro a scelte di consumo e bisogni individuali, creando ricette e raccomandazioni coerenti con le esigenze alimentari e gli stili di vita del singolo. L'esigenza crescente di personalizzazione porterà inoltre i ristoranti che si avvalgono di servizio delivery a dedicarsi maggiormente alla preparazione di piatti particolari, specifici e pensati per rispondere a determinate esigenze e richieste alimentari del singolo consumatore.

Questi elementi e l'attenzione e la meticolosità con cui viene scelto un brand invece che un altro rappresentano tuttavia un'opportunità per le realtà operanti nel settore della ristorazione di rinnovarsi e creare rapporti più solidi e profondi con i consumatori.

Il settore della ristorazione passerà così attraverso ad un'importante fase di transizione, caratterizzata dai trend che rappresentano la traduzione della nuova struttura di bisogni e consumi della domanda.

2.3.2 I nuovi trend della ristorazione

Una ricerca condotta da Deliveristo circa i cambiamenti della ristorazione previsti per il prossimo anno, evidenzia diversi trend emersi nel 2020 e che tratteranno la strada del 2021. Questi risultano essere coerenti con i trend di consumo evidenziati precedentemente e con i cambiamenti subiti dalla struttura di domanda.⁹⁷

Tra questi troviamo:

- *Riscoperta di prodotti poco conosciuti:* la necessità dei ristoranti di reinventarsi e offrire nuove proposte ha portato molti ristoranti alla scoperta di prodotti poco conosciuti o insoliti.
- *Ritorno ad ingredienti poveri per una cucina semplice e vicina a quella casalinga:* nel 2020 all'interno dei menu dei ristoranti italiani hanno primeggiato i piatti più semplici e composti da pochi ingredienti.
- *Enfasi sugli ingredienti e i prodotti della cucina tradizionale e regionale:* il ritorno ad una cucina più semplice si accompagna alla riscoperta di prodotti locali e delle ricette della tradizione che enfatizzano il legame con i prodotti del territorio. La scelta di utilizzare questo tipo di prodotti avvicinerà senza dubbio l'offerta alla domanda sopra descritta.

⁹⁷ Deliveristo, *Nuovi trend che tratteranno la strada nel 2021*, 2020

- *Attenzione alla sostenibilità*: in linea con i trend crescenti riguardo a consumi più responsabili ed ecosostenibili, i ristoranti saranno tenuti a prestare maggiore attenzione ai prodotti offerti facendo ad esempio prevalere i prodotti di stagione. In questo modo acquisirebbero un valore distintivo agli occhi dei consumatori più sensibili a tali tematiche.
- *No waste*: la ristorazione si è avviata già da diversi anni verso una serie di azioni responsabili che limitino gli sprechi e utilizzino i prodotti e le materie prime nella loro interezza. Si stanno diffondendo ricette sostenibili, pensate per supportare i ristoranti nel *no waste*.
- *Dark kitchen*: questo è probabilmente il trend che rivoluzionerà il settore della ristorazione nel 2021. Si presenta come un ristorante senza ristorante ed è caratterizzato da un'importante riduzione delle spese. Quest'ultimo è infatti limitato solo alla cucina e punta tutta la sua performance sui servizi di delivery. Tale modello di business sarà descritto e approcciato approfonditamente nel capitolo successivo.
- *Foraging*: consiste nell'attenzione per la provenienza delle materie prime ed incoraggia i ristoranti ad accorciare la filiera procurandosi direttamente gli ingredienti. Si identifica come un eco-trend e comprende anche la coltura di erbe selvatiche che crescono spontaneamente.
- *Fare rete*: si può considerare oggi un'attività necessaria soprattutto alla luce della crescente importanza che sta assumendo e che continuerà ad acquisire la digitalizzazione. Fare rete significa soprattutto restare in contatto con i propri clienti e costruire delle relazioni solide e basate sulla fiducia e il sostegno reciproco.

È possibile quindi affermare che i trend del prossimo anno si focalizzeranno soprattutto sulle abitudini dei commensali. La società di consulenza alimentare e di ristorazione Baum+Whiteman ha individuato quattro tendenze a livello europeo e americano da considerare per l'anno che verrà:⁹⁸

1. *Meno ristoranti*: secondo la società di consulenza sono migliaia i ristoranti che hanno già chiuso a causa della pandemia, e purtroppo molti altri si accingono a farlo. Saranno i ristoranti in grado di convertire la propria attività in soluzioni più snelle e meno costose a riuscire a superare la crisi e sopravvivere fino al 2022, anno in cui secondo Baum+Whiteman si potrà assistere alla vera ripresa delle attività di ristorazione.

⁹⁸ Baum+Whiteman, *2021's hottest food & beverage trends in restaurant & hotel*, 2020

2. *Ridotta interazione umana*: la pandemia ha imposto diverse limitazioni al mondo della ristorazione, tra queste rientrano senz'altro l'abolizione momentanea di buffet e piatti da condividere. Con i menu scaricati tramite QR codes, il limite delle disponibilità dei posti a sedere all'interno dei locali, la separazione tramite barriere dei tavoli ecc., la condizione in cui operano i ristoranti è sempre più caratterizzata dalla ridotta interazione umana. Essendo la convivialità e lo svago tra le principali motivazioni che spingono le persone a frequentare questi luoghi, la vera *mission* dei ristoranti oggi è quella di mantenere ordine e garantire la sicurezza dei propri clienti senza penalizzarli troppo in termini di esperienza di consumo.
3. *Più pranzi e cene a casa*: come detto in precedenza, smart working e didattica a distanza sono condizioni che hanno condotto alla soppressione necessaria di diverse occasioni di consumo che, fino a pochi mesi fa, rappresentavano in larga misura un guadagno per molte attività.
4. *Diminuzione dello spreco*: mangiare a casa rappresenta un momento di congiunzione con il cibo ed è realmente in grado di sensibilizzare i consumatori circa gli sprechi. Le famiglie stanno acquisendo consapevolezza e contribuendo progressivamente alla riduzione di tale fenomeno.

2.3.3 Il ruolo chiave del settore delivery durante la pandemia

È stata proprio la prima Fase del Covid-19 a sancire il successo dei servizi di delivery e *take away* in maniera definitiva. Il periodo di lockdown ha certamente assunto il ruolo di acceleratore di questo fenomeno. Tale servizio si presenta come un importante mezzo per non rinunciare alla convivialità ma viverla in chiave diversa e ritrovare alcuni dei sapori che ci erano familiari prima dello scatenarsi della pandemia.

Meal delivery e *take away* rientrano in quei servizi che, spinti dalle limitazioni imposte a livello governativo, hanno vissuto un periodo di estrema crescita. Confinati nella dimensione domestica durante la Fase 1, e timorosi di esporsi a situazioni di potenziale contagio dopo la riapertura, molti italiani hanno optato per il food delivery nel tentativo di mantenere una forma di convivialità o solamente rompere la routine creatasi durante il lockdown.

Oggi crescono le occasioni di consumo, e aumenta la frequenza con cui si fa ricorso a queste piattaforme. Secondo l'analisi condotta da Coop, un italiano su due indica la gratificazione personale

come principale driver di scelta di tale canale, mentre il 36% afferma di ricorrere a questo servizio per cambiare e sperimentare piatti alternativi. Secondo l'Osservatorio Just Eat, durante i mesi di lockdown si è registrato un balzo del +30% del numero di locali aderenti a tali servizi, ed una frequenza di ordini sei volte superiore a quella registrata nello stesso periodo dell'anno precedente. Così nel 2020, il settore del food delivery raggiunge 706 milioni di euro di vendite, con un incremento del 19% rispetto all'anno precedente e quintuplicando la performance del 2016. Alla luce di tali dati si prevede che nel 2021, otto italiani su dieci utilizzeranno servizi di food delivery (contro il 68% nel 2019).

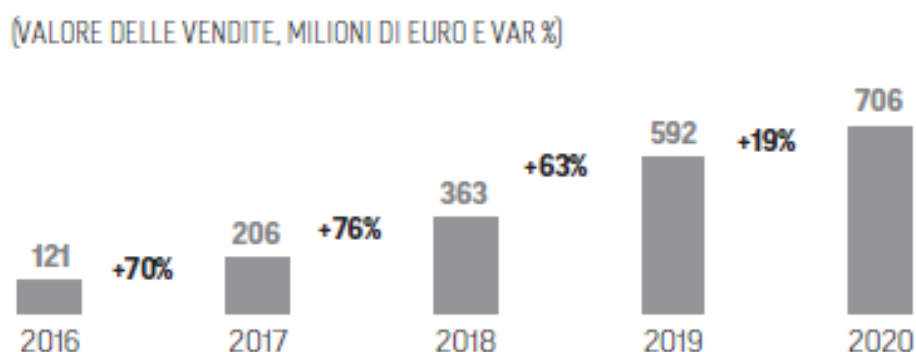


Figura 26: Meal delivery: un settore in espansione

È necessario tenere in considerazione che nel 2021 probabilmente la richiesta del *meal delivery* sarà preponderante tra le famiglie di ceto medio-alto, le quali saranno relativamente meno vincolate alla necessità di ridurre le spese, mentre molte famiglie prediligeranno la cucina casalinga.

Per il futuro le consegne a domicilio rimarranno un'opzione ancora valida. Il potenziale di questo settore vedrà la sua massima espressione nei prossimi anni attraverso l'utilizzo di una tecnologia sempre interconnessa.

Parallelamente, l'imaturità di tale mercato, e la crescita vertiginosa di quest'ultimo, incoraggia molti competitor a tentare di ritagliarsi un posto nella mente dei consumatori.

Con la crescita del mercato, saranno i migliori a sopravvivere, customizzando progressivamente il proprio servizio. Queste realtà saranno inoltre profondamente segnate dalla presenza di *anchor brand* per singoli prodotti, diventando testimoni di qualità ed essendo in grado di influenzare le scelte di acquisto del consumatore. Un elemento in grado di condizionare molto le azioni delle piattaforme di delivery è l'esigenza, sempre più marcata, di rivolgersi a realtà sostenibili e attive sotto il punto di vista della tutela ambientale.

Deliveroo ad esempio ha annullato l'invio di posate di plastica e sta progressivamente sensibilizzando i propri partner rispetto all'utilizzo di contenitori sostenibili.

2.4 Sfide per il settore della ristorazione

Dopo aver percorso ed analizzato la grave crisi che ha colpito e sta colpendo il settore della ristorazione, aver individuato l'evoluzione della domanda da parte dei consumatori e l'adeguamento dell'offerta, e aver illustrato i trend dei prossimi anni dal lato della domanda e dell'offerta, in sintesi, vengono riportate le sfide che attendono il Settore nei prossimi due anni tenendo conto delle stime economiche generali in termini di ripresa.

2.4.1 La lenta ripresa del fuori casa

In un periodo in cui l'emergenza sanitaria ha limitato notevolmente i consumi fuori casa, le realtà operanti nel settore della ristorazione hanno subito una forte battuta d'arresto mettendo il settore in una posizione critica. Abituati ormai a mangiare in casa, e ancora spaventati dai possibili contagi, gli italiani hanno manifestato una certa ritrosia alla frequentazione della ristorazione extradomestica, causando un andamento di ripresa estremamente meno netto di quanto ci si aspettasse. Il canale che verrà meno impattato è il *quick service*.

(NEL 2021, RISPETTO AL 2019, COME CAMBIERÀ LA SPESA PER CONSUMI DEGLI ITALIANI DESTINATA A BAR E RISTORANTI?, % RISPONDENTI)

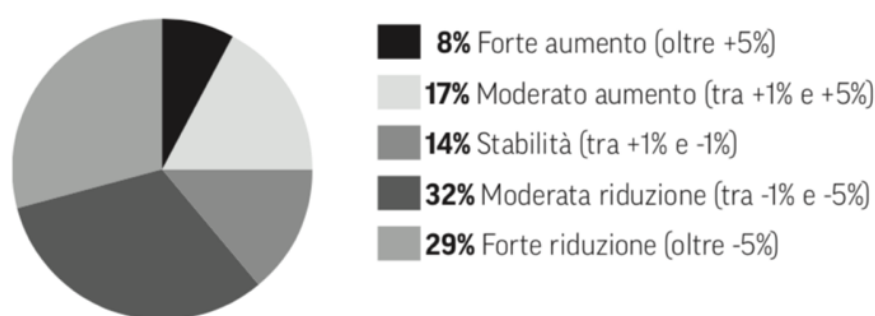


Figura 27: Per gli executive italiani l'effetto Covid-19 influenzerà la spesa fuori casa anche nel 2021 ⁹⁹

Nel corso del mese di ottobre, il rafforzarsi dell'ondata pandemica e la re-introduzione di misure restrittive hanno generato un'ulteriore discontinuità nell'ambito dei consumi fuori casa. Dopo sette mesi di emergenza, l'incertezza legata al termine della pandemia trattiene gli italiani in un presente

⁹⁹ Ufficio studi Coop, *Italia 2021 il nuovo inizio per l'Italia e gli italiani*, 2020

incerto e precario, ma non spegne la voglia di stare insieme e di ritrovare presto la convivialità perduta.

Il 2021 rappresenta per il Settore della ristorazione un anno di importante transizione sotto molti punti di vista.

Secondo l'84% dei manager intervistati da Coop nell'ambito dell'indagine "*2021 restart. Il nuovo inizio per l'Italia e gli italiani*", si prevede un ritardo nel processo di ripresa dell'economia italiana rispetto a quella Europea e Mondiale, prevista per il biennio 2022-2023. Questo elemento, unito all'incertezza delle tempistiche di somministrazione e della reale efficacia del vaccino, rappresenterà una criticità importante per il settore. Le risorse per supportare le singole realtà, il ripristino delle capacità di spesa dei consumatori, la normalizzazione della situazione attuale sanitaria saranno i tre pilastri su cui si dovrà basare la ripresa.

2.4.2 Le sfide del prossimo biennio

Come precedentemente detto, la ripresa del Settore ristorazione sarà lenta e solo dal 2022 sarà più sostenuta. È fondamentale quindi per tutte le imprese che lavorano in questo settore farsi trovare pronte per coglierne appieno i benefici. Per fare questo però non sarà sufficiente allinearsi ai trend dei consumi, come riportato nei precedenti paragrafi 2.1.1 e 2.1.3, o interpretare nel miglior modo quelli che sono i trend dei prossimi anni del settore riportati nel precedente paragrafo 2.2.2, ma sarà necessario operare una profonda trasformazione anche dei modelli di business e del modo di comunicare con i consumatori, al fine di trasmettere loro quella necessaria fiducia che li riavvicini già nel corso del corrente anno e che sia capace, attraverso un mix di nuovi valori integrati nella *value proposition*, di fidelizzarli.

Nel capitolo 3 entreremo nel dettaglio di tale trasformazione esplorando le nuove *business proposition* che integrano approcci cross canale ed esplorando parallelamente quali strategie di adattamento manageriale dovranno essere agite per delineare un'adeguata reazione in termini di offerta da parte dei ristoratori.

Capitolo 3: Strategie di adattamento manageriale e reazioni da parte dell'offerta: nuove *business proposition* e approcci cross canale

3.1 Il ruolo e la scelta del business model

3.1.1 L'evoluzione del modello di business

3.2 Gli indicatori economico-finanziari e patrimoniali chiave delle aziende del

Settore

3.2.1 Costi fissi e costi variabili

3.2.2 Break-even point

3.2.3 EBTDA e cash flow

3.2.4 Posizione finanziaria netta e capitale circolante netto

3.3 I casi analizzati

3.3.1 Nota metodologica

3.3.2 Azienda 1

3.3.3 Azienda 2

3.3.4 Azienda 3

3.4 Trasformazione dei modelli di business e strategie di adattamento

3.4.1 Contesto e trend come riferimenti per la trasformazione

3.4.2 Possibili trasformazioni e innovazioni dei modelli di business

3.4.3 Strategie e leve di adattamento

Capitolo 3: Strategie di adattamento manageriale e reazioni da parte dell'offerta: nuove business proposition e approcci cross canale

Le analisi effettuate nel secondo capitolo risultano inequivocabili: il Settore della ristorazione ha vissuto un anno di estrema sofferenza ed è stato sottoposto a sfide mai affrontate prima.

Se altre volte, come nel caso della crisi economica del 2007 (arrivata più severa in Europa nel 2012), il calo dei ricavi vissuto dal Settore fu molto più lieve (complessivamente -3% nel periodo 2007-2013) e generato da una contrazione macroeconomica scaturita da una crisi di natura finanziaria, il crollo delle entrate nel 2020, estremamente più severo (-48% rispetto al 2019), è stato causato in primis da un impedimento regolamentare alla corretta esecuzione della normale attività.

Per quanto da un lato l'attuale crisi economica si protrarrà con ogni probabilità per anni, si può comunque attendere, come riportato nel precedente capitolo, una ripresa sostanziale delle attività in seguito alla diminuzione e auspicabilmente rimozione delle limitazioni regolamentari attualmente in vigore. Non si può asserire con certezza quando si osserverà un ritorno di produttività e redditività pari ad un livello pre-Covid-19, ma le attività ristorative, come la maggior parte delle aziende, dovranno ugualmente attuare delle misure consistenti al fine di fronteggiare gli impatti di breve, medio e lungo termine che si sono verificati e che si verificheranno.

Il Settore della ristorazione in particolare si presenta come un settore estremamente frammentato (in particolar modo in Italia), all'interno del quale figurano player di medio-piccole dimensioni che rappresentano la grande maggioranza del mercato, e pochi grandi player che sono riusciti a rendere il proprio business scalabile e riproducibile, acquisendo quote di mercato di rilevanza. In particolare, su circa 331 mila aziende attive nel Settore della ristorazione e dell'offerta di alloggi nel 2018, ben 303 mila circa impiegavano meno di 10 dipendenti, 27 mila tra 10 e 49 dipendenti e solo poco più di mille oltre i 50 dipendenti.¹⁰⁰

Nei precedenti capitoli è stato quindi analizzato in dettaglio come il 2020 sia stato un anno di totale ridistribuzione delle quote di mercato tra canali di offerta del Settore food, favorendo delivery e take away e penalizzando sensibilmente il Settore della somministrazione classica.

Mentre per alcuni operatori del mercato alimentare, come i supermercati e le società *delivery-oriented*, la crisi è stata sofferta solo in parte e, al contrario, ha dato vita a sbocchi prima inesplorati, i ristoratori hanno subito un impatto estremamente importante sui livelli di fatturato, ritrovandosi un ammontare di costi fissi insostenibili alla luce di questa descritta riduzione delle entrate.

¹⁰⁰ ISTAT, 2018

<http://dati.istat.it/Index.aspx?QueryId=20771>

A seguito delle “macro” analisi svolte, è obiettivo di questo terzo capitolo fornire al lettore un *deep dive* sugli impatti “micro” che hanno interessato le attività ristorative.

Più in particolare:

- si presenteranno alcuni modelli di business caratterizzanti le attività ristorative e i relativi punti di forza e debolezza;
- si descriverà il ruolo e la struttura dei principali indicatori economico-finanziari applicabili alle aziende operanti nel Settore della ristorazione;
- si analizzeranno, attraverso la conduzione di interviste, tre casi relativi ad altrettante attività del Settore, per le quali:
 - sarà descritto il modello di business;
 - verrà proposta una panoramica relativa alla struttura economico-finanziaria della singola azienda;
 - saranno illustrati i risultati del 2020 in contrapposizione a quelli dell’anno 2019 e 2018;
 - verranno indicati gli impatti dovuti al Covid-19;
 - sarà presentata, per ognuna delle tre attività considerate, una visione riguardo le criticità e i *key findings* che la pandemia, le restrizioni e la conseguente crisi hanno generato.
- Sarà illustrata una possibile trasformazione dei modelli di business attraverso strategie di adattamento che possono supportare tali attività ristorative nel rispondere alle nuove necessità del mercato (esposte nel secondo capitolo) e lo sviluppo di un approccio cross canale.

In sintesi, è obiettivo di questo capitolo evidenziare come, al pari di quanto accaduto nelle grandi crisi economiche nel passato, il Covid-19 rappresenta la causa di impatti di breve e di medio-lungo periodo e che la sopravvivenza dei *player* del settore dipenderà dalla loro capacità di adattarsi alle nuove sfide del loro ambiente competitivo.

3.1 Il ruolo e la scelta del business model

Con il termine *Business Model* si intende una struttura che supporti l'attività di business nella sua realizzabilità. La costruzione di un modello di business è finalizzata ad offrire al consumatore una serie di ragioni, racchiuse nella *value proposition*, per cui dovrebbe scegliere un determinato prodotto rispetto a quello di un concorrente.

Anche definito modello di attività, quest'ultimo si focalizza sulla *core strategy* adottata dall'azienda, sull'interfaccia con i consumatori, sulla tipologia e distribuzione dei prodotti o erogazione di servizi, sul meccanismo dei ricavi e sulle risorse impiegate per produrre valore.

L'obiettivo di base di un modello di business è quello di conciliare gli elementi sopra citati con il tipo di prodotto/servizio e il target a cui l'azienda si rivolge. In questo modo si avrà la possibilità di ottenere più ricavi dai consumatori rispetto ai costi impiegati per la produzione dell'output.

Nella letteratura di management, il termine business model ha iniziato a diffondersi quando sono stati individuati elementi distintivi e comuni nell'attuazione di una strategia di business di alcune aziende operanti in un medesimo settore¹⁰¹.

Uno degli studi che ha avviato il processo di riconoscimento di questo concetto è “*The role of the Business Model in capturing value for innovation: evidence from Xerox Corporation's Technology Spinoff Companies*”, condotto da H. Chesbrough e R. Rosembloom, due docenti dell'Harvard Business School.

La definizione che viene proposta comprende sei attributi che secondo gli autori sono caratteristici del modello di business.

Questi sono:

1. articolare la *value proposition* (valore creato per i clienti) attraverso le tecnologie che caratterizzano l'offerta dell'impresa;
2. identificare un *market segment* (l'insieme dei clienti) per cui tale tecnologia è utile e ai quali si rivolge;
3. definire la struttura della *value chain* attraverso cui l'impresa crea e distribuisce il proprio valore;

¹⁰¹ A. Bubbio, A. Gruppi, F. Lagonigro, M. Solbiati, *Reinventare il Business Model*, 2012

4. stimare la struttura dei costi e i potenziali risultati economici prodotti dall'offerta in conseguenza alla *value chain* generata;
5. descrivere la posizione dell'impresa nell'ambito del *value network* che lega fornitori e clienti includendo l'identificazione dei potenziali competitor;
6. formulare la strategia competitiva dalla quale l'impresa trarrà vantaggi verso i rivali.¹⁰²

In Italia questo concetto viene diffuso per mano della Borsa Italiana, che nel *Quotation management admission test* definisce il modello di business come “*la serie di funzioni o processi necessari per concepire, produrre e distribuire il prodotto/servizio della società al cliente finale*”. (Borsa Italiana s.d.)

Una nuova attività non ha necessariamente bisogno di creare un nuovo *business model*, può più semplicemente adottarne uno esistente (o più di uno) e adattarlo alla propria offerta e target.

Oggi, la scelta del tipo di modello di business dipende dall'uso della tecnologia e dell'innovazione. A volte, una piccola svolta in un *business model* attuale può fornire ottimi risultati in un nuovo settore.

È fondamentale comprendere che il concetto di modello di business è tutt'altro che statico. Questo infatti è profondamente legato al contesto (condizioni di mercato, segmenti di riferimento, prodotti, struttura dei costi ecc.) ed è tenuto ad adattarsi a quest'ultimo per continuare a soddisfare le esigenze dell'azienda e dei suoi stakeholder nel tempo.

Secondo il Boston Consulting Group (BCG), negli ultimi 50 anni la durata media della validità di un modello di business è scesa da circa 15 anni a meno di cinque, coerentemente con l'accelerazione delle tecnologie e la costante dinamicità delle condizioni esterne in cui operano le aziende. Questo rende per una attività la capacità di innovare il proprio modello di business una necessaria al fine di mantenere una crescita, dare vigore ad un *core business* in rallentamento o difendersi dal declino del settore in cui si opera.

Di seguito vengono riportati alcuni dei più noti *business model* del Settore food associati a casi aziendali di successo:

- *Bricks and Clicks*: questo modello di business prevede l'implementazione di una serie di tools e attività finalizzate all'estensione della *customer experience in store* con l'obiettivo di offrire

¹⁰² H. Chesbrough, R. Rosenbloom, *The role of the Business Model in capturing value for innovation: evidence from Xerox Corporation's Technology Spinoff Company*, Harvard Business School 2002

ai clienti la possibilità ad esempio di effettuare un ordine online e di ritirarlo in negozio. Questo *business model* si focalizza sulla centralità della cross canalità.

Il principale vantaggio tratto dalle attività ristorative che applicano questo modello deriva dall'implementazione parallela del canale fisico e digitale. Questa multi canalità permetterà di ampliare la gamma di servizi offerti al consumatore aumentando le occasioni di consumo e soprattutto le modalità di fruizione.

Tra gli elementi più critici emergono sicuramente la necessità di impiegare un quantitativo superiore di risorse monetarie e umane al fine di garantire il corretto sviluppo del servizio basato sul canale digitale e mantenendo costante la qualità di quest'ultimo. Sarà inoltre opportuno mantenere un equilibrio tra i due canali attraverso i giusti processi di integrazione per non rischiare di incorrere in situazioni di cannibalizzazione di uno verso l'altro.

- *Subscription Model*: in questo modello di business i clienti sono chiamati a sostenere un costo fisso ad intervalli di tempo regolari per ottenere l'accesso ai prodotti o servizi forniti dall'azienda. L'applicazione del modello può poi prevedere diverse formule di offerta come ad esempio un servizio base gratuito ed un servizio premium a pagamento. L'utilizzo di questo *business model* è comune in quelle attività che presentano una *revenues strategy* subordinata al pagamento ripetuto da parte dei consumatori.

La scelta di adottare un modello di questo tipo comporta diversi pro e contro. Tra i vantaggi emergono:

- *Predictable income*: il costo fisso applicato ad intervalli di tempo regolari permette alle aziende di quantificare e predire almeno in parte le *revenues*.
- *Good customer relationship*: la natura della sottoscrizione implica lassi di tempo tra un rinnovo e l'altro in cui l'azienda può interagire con il consumatore e ricevere un feedback e sviluppare la propria relazione.
- *Lower budget for customer retention*: nonostante la relazione con i clienti debba essere continuamente stimolata e rinnovata, un modello come questo permette di impiegare meno risorse per incoraggiare la *customer retention*.
- *Avoid the hassle of market ebbs and flows*: modelli come questo permettono inoltre di limitare l'esposizione dell'azienda alla volatilità e alle oscillazioni del mercato.

Alcuni dei punti a sfavore sono invece:

- *Risk of high churn*: proprio la standardizzazione delle modalità di fruizione del prodotto o servizio implicano una dinamicità degli stessi al fine di stimolare continuamente il cliente a trovare la giusta motivazione per rinnovare la *subscription*.
 - *Contract nerves*: oggi i consumatori vengono costantemente sottoposti alla stipula di contratti per la fruizione sistematica dei prodotti e servizi che desiderano. Il vincolo che rappresenta la sottoscrizione tuttavia rappresenta sempre un elemento difficile da superare, e questo renderà più complesso al venditore acquisire clienti.
 - *Small hiccups become big problems*: se da un lato questo modello contribuisce alla standardizzazione di molti processi di somministrazione del prodotto o servizio, parallelamente l'insorgere di piccole difficoltà nell'erogazione del servizio può causare grandi difficoltà che rischierebbero di investire tutto il processo.
- *Franchise Business Model*: questo è un modello che prevede che una *parent corporation* crei un brand forte offrendo un prodotto o servizio unico attraverso una soluzione altamente replicabile e decida poi di vendere i diritti di utilizzo del brand ad una o più aziende minori per aprire uno o più nuovi punti vendita. In questo tipo di modello agiscono due figure: il *franchisor* (*parent corporation*) e il *franchisee* (azienda minore). La prima, come precedentemente specificato, vende i diritti di utilizzo del suo brand e di vendita dei suoi prodotti, procedendo, al fine di mantenere una massima coerenza e continuità con i punti vendita aperti dalla *parent corporation*, fornendo una consulenza strutturata per la realizzazione dei punti vendita e l'eventuale formazione del personale, e gestendo i flussi di fornitura dei prodotti ai *franchising store*. Nel Settore food esistono più di un esempio legato a questo *business model*, tra questi troviamo Starbucks e Mc Donald's.

Esistono molti vantaggi associati all'adozione del modello di franchising. È opportuno sottolineare in primo luogo che in un modello di business come questo sono coinvolti *franchisor* e il *franchisee*, due attori protagonisti.

Per il *franchisee* esistono diversi vantaggi, tra questi:

- *Assistenza aziendale*: nonostante le modalità specifiche vengano concordate soggettivamente da ciascun *franchisor*, l'affiliato riceve sempre la conoscenza e

l'esperienza dell'affiliante. Questa conoscenza risulta essenziale in quanto permette al *franchisee* di agire in modo consapevole prevenendo eventuali errori.

- *Brand recognition*: l'apertura di un franchising permette al *franchisee* di agire attraverso un marchio che possiede un'immagine già nota ed una base clienti consolidata.
- *Tasso di fallimento inferiore*: tra i vari elementi che contribuiscono ad abbassare il tasso di fallimento dei franchising contribuisce la possibilità di godere di supporto e consulenza della *parent corporation*.
- *Potere di acquisto*: una rete di franchising ha l'opportunità di acquistare beni con uno sconto più profondo da parte della propria rete di fornitori effettuando degli acquisti all'ingrosso. Questo produrrebbe un costo inferiore delle merci e la riduzione dei costi operativi complessivi.
- *Profitti*: la popolarità del marchio si traduce in maggiori profitti compensando anche i franchising che richiedono ingenti investimenti iniziali.
- *Rischio inferiore*: la maggior parte dei franchising hanno già attraversato la fase di *testing* del modello di business in più mercati.

Di seguito alcuni dei principali svantaggi per il *franchisee*:

- *Limitazione dei regolamenti*: al fine di mantenere l'uniformità tra i diversi *franchisee* e il marchio, vengono attuate diverse limitazioni da parte del *franchisor* circa gli orari, i prezzi, la disposizione e l'arredamento dei punti vendita, le azioni di marketing e pubblicità, le condizioni di vendita ecc.
- *Costo iniziale*: maggiore è il livello di notorietà del franchising che si intende aprire, maggiore sarà l'investimento iniziale necessario.
- *Investimenti in corso*: oltre all'investimento iniziale, ci sono costi unici per il franchising che devono essere stabilite in sede di contratto e che possono includere commissioni di royalty, spese pubblicitarie, addebiti di formazione ecc.
- *Potenziale di conflitto*: qualsiasi rapporto commerciale in cui emerga uno squilibrio di potere comporta il rischio che non si trovi accordo tra le parti.
- *Assenza di privacy finanziaria*: l'accordo comunemente prevede che il *franchisor* possa supervisionare l'ecosistema finanziario del franchising.

Per il *franchisor* invece, i principali vantaggi sono:

- *Accesso al capitale*: il franchising ha il potenziale di generare commissioni che possano essere molto redditizie.
- *Crescita efficiente*: quando l'onere legato alla crescita risulta condiviso con altri soggetti (*franchisee*), il processo di espansione risulta più rapido ed efficiente.
- *Supervisione minima dei dipendenti*: come *franchisor*, l'unico supporto che deve essere fornito.
- *Maggiore awareness*: con l'aumentare dei punti vendita aumenta inevitabilmente la consapevolezza dei consumatori.
- *Riduzione del rischio*: poiché l'affiliato si assume il debito e la responsabilità di aprire un marchio utilizzando il marchio della *parent corporation*, si assume anche il rischio legato a quella specifica posizione aggiuntiva.

Vediamo in ultimo i principali svantaggi legati alla figura dell'affiliante:

- *Diluzione del controllo sul marchio*: quando un *franchisor* consente ad un *franchisee* di aprire un punto vendita con il proprio marchio, insieme ai diritti di utilizzo di quest'ultimo vende anche parte del controllo.
 - *Potenziale aumento di controversie legali*: nuovi accordi commerciali aprono sempre la possibilità di incorrere in nuove controversie legali.
 - *Investimento iniziale*: si tratta del costo di avvio dell'attività di franchising.
 - *Regolamenti statali*.
- *Productization of Services*: tale modello prevede la standardizzazione di una serie di *bundle* di servizi tipicamente venduti insieme ad un prezzo simile a quello dei prodotti venduti singolarmente ma leggermente inferiore. Nel caso di aziende operanti nel Settore food questo modello di business può prevedere ad esempio l'offerta di menu standardizzati formulati per offrire al consumatore un pasto completo a prezzi convenienti.

Tra i vantaggi ottenibili dall'utilizzo di tale modello emergono sicuramente la possibilità di standardizzare parzialmente il processo di erogazione del servizio e la conseguente opportunità di ottimizzazione di quest'ultimo.

Per quel che riguarda i potenziali svantaggi invece, può creare dei vincoli al consumatore che non sempre vengono accettati di buon grado, e rischia di rappresentare un ostacolo per l'azienda.

- *Long Tail*: la scelta e l'implementazione di questo modello si adatta perfettamente a piccole realtà che orientano la propria offerta ad una nicchia di consumatori puntando a soddisfare le sue esigenze attraverso servizi che il *mass market* non potrebbe implementare. In questo modo è auspicabile che la nicchia diventi progressivamente più grande permettendo all'attività di crescere senza snaturare la propria offerta.

Tale modello è attuabile grazie alla riduzione dei costi di stoccaggio e accatastamento.

- *Cut Out the Middle Man*: anche definito di “disintermediazione”, questo business model prevede l'eliminazione degli intermediari presenti nella *supply chain* dell'attività. L'obiettivo è quello di creare una struttura di approvvigionamento più snella e flessibile in termini di costi, tempi e di monitoraggio della qualità. Per un'azienda operante nel settore food questo potrebbe realizzarsi ad esempio producendo privatamente parte delle materie prime, o selezionando fornitori che si posizionano alla base della catena di approvvigionamento (ad esempio agricoltori).

Tra i principali vantaggi figurano ovviamente la possibilità di ridurre i prezzi di vendita, avere maggiore controllo rispetto alle quantità, alle tempistiche e alla qualità delle materie prime, acquisire maggiore competitività sul mercato ed incrementare i propri margini.

Tra gli svantaggi emergono invece la ridotta quantità di dati acquisibili sulla clientela e l'impiego di risorse economiche ed umane per sopperire alla mancanza di intermediazione. Gli intermediari infatti spesso rappresentano un'importante fonte di dati sul cliente finale e più in generale sulla domanda.

- *Distributor Business Model*: questo modello, in antitesi con il precedente, prevede la presenza di uno o più canali distributivi che modulano il contatto con il consumatore finale. Tale struttura dovrebbe essere scelta se le sorti dell'attività dipendessero dalla possibilità per quest'ultima di poter contare su uno o più canali distributivi al fine di raggiungere il consumatore finale.

Anche in questo caso sono presenti delle implicazioni di varia natura. Da un lato la scelta di canali e piattaforme distributive consolidate permette all'azienda di godere di un grado di visibilità e traffico il cui raggiungimento avrebbe richiesto ingenti sforzi economici e non. Dall'altro si dovrebbe rinunciare sistematicamente ad importanti percentuali di margini perché i prodotti vengano messi sul mercato a prezzi ragionevoli e coerenti. Un modello come questo inoltre implica l'intrattenimento di diversi rapporti con differenti distributori, che può rappresentare un elemento potenzialmente critico.

- *Peer to Peer Business Model*: una piattaforma P2P è uno strumento che si posiziona tra l'erogatore di un servizio e i consumatori finali, e permette all'azienda di vendere i propri prodotti o servizi sfruttando la visibilità. La piattaforma richiede all'azienda una percentuale delle vendite concluse tramite quest'ultima. Ne è un esempio The Fork, la quale applica una percentuale ai ristoranti che sponsorizza ed offre a questi ultimi la possibilità usufruire dei servizi aggiuntivi che la propria piattaforma concede al consumatore finale.

Tra i vantaggi dell'utilizzo di questo modello di business per un'azienda ristorativa figurano la diluizione delle spese di marketing, le quali vengono in parte sostenute dalla piattaforma intermediaria tra erogatore del servizio e consumatore finale, la possibilità di offrire un servizio più ricco e vario al consumatore senza dover sostenere costi di implementazione dello stesso.

Tra le criticità emergono invece, soprattutto per quel che riguarda piattaforme di aggregazione come The Fork, la maggiore concentrazione di competitors all'interno dello stesso ambiente e il conseguente rischio che il consumatore scelga di rivolgersi ad un altro erogatore, ma anche la cessione sistematica di una percentuale delle proprie *revenues* e la diminuzione dei margini conseguiti.

La scelta e la costruzione di un *business model* appropriato per una determinata attività prevede una serie di valutazioni rispetto alle esigenze interne, al contesto di mercato, ai prodotti o servizi offerti, ai segmenti target selezionati ed alle possibilità di spesa. Per questo motivo attività tra loro anche molto simili sono portate a scegliere un modello (o una combinazione di modelli) anche molto diversi. È fondamentale tenere a mente che, essendo gli elementi sopra citati soggetti a cambiamenti anche repentini nel tempo, il modello scelto dovrà essere sufficientemente flessibile e prestarsi ad eventuali trasformazioni e adattamenti futuri.

Nell'opera "*Business Model Generation*"¹⁰³ viene per la prima volta introdotto il concetto di Business Model Canvas (BMC) che ha rivoluzionato la rappresentazione del modello di business. Questo strumento risulta strategicamente rilevante e ricorre ad un linguaggio visivo per la rappresentazione dei processi di creazione, distribuzione e creazione del valore. Il valore aggiunto è rappresentato dalla possibilità di visualizzare l'intero business model in un'unica immagine e creare nuovi modelli di business.

Come specificato nell'opera, questo strumento risulta essere assolutamente neutro, e per questo adatto a diverse tipologie di imprese: da *startup* a *big company*.

Il BMC si compone dei 9 elementi che rappresentano la realtà aziendale:

1. *Customer segments*
2. *Value proposition*
3. *Canali di vendita*
4. *Relazione con i consumatori*
5. *Revenues*
6. *Key resources*
7. *Key activities*
8. *Key partners*
9. *Costi*

Visivamente, il BMC può essere diviso in due macro aree:

- a destra vengono rappresentati i destinatari del valore, il tipo di relazioni intrattenute con quest'ultimi, le modalità di distribuzione, le fonti di *revenues*.
- a sinistra i costi, le attività chiave, le risorse chiave e i partner più importanti.

È centrale invece la *value proposition*.

¹⁰³ A. Osterwalder, Y. Pigneur, A. Smith, *Business Model Generation*, 2010

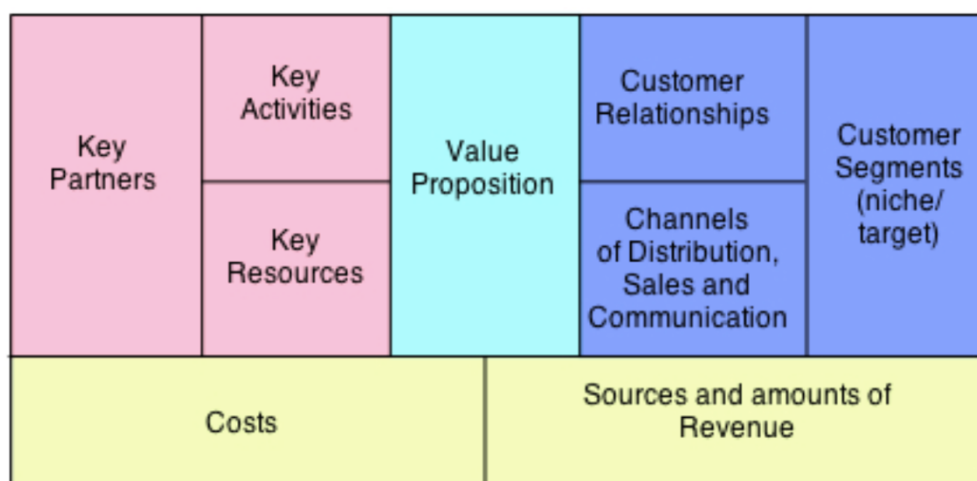


Figura 28: Osterwalder's Business Model Canvas ¹⁰⁴

Il concetto di *business model* può essere considerato sotto un duplice aspetto. Da un lato può essere inteso come un elemento statico, il quale ha come obiettivo quello di individuare quali elementi sono in grado di produrre una performance più o meno soddisfacente. Questo comporta una visione limitata del modello di business che viene ridotto ad un insieme di attività ideali da attuare al fine di massimizzare le funzioni organizzative e la generazione del valore.

Il secondo aspetto risulta invece dinamico e coerente con il cambiamento del mercato nel tempo. Questa considerazione attribuisce al *business model* un valore trasformatore che gli permette di apportare cambiamenti ed innovazione nell'organizzazione e nel modello.¹⁰⁵

3.1.1 L'evoluzione del modello di business

La trasformazione aziendale è sempre attiva ed è essenziale per sopravvivere a momenti di discontinuità. Anche aziende già dominanti all'interno dei diversi mercati sono tenute ad evolversi per non perdere il vantaggio costruito. BCG porta alla luce un dato essenziale relativo al tasso di fallimento di programmi di trasformazione aziendale: il 75% di questi ultimi non riesce a raggiungere con successo gli obiettivi prefissati nella maggior parte dei casi a causa di un approccio scarsamente disciplinato.

¹⁰⁴ A. Osterwalder, Y. Pigneur, A. Smith, *Business Model Generation*, 2010

¹⁰⁵ Demil, Lecocq, *Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency*, 2010

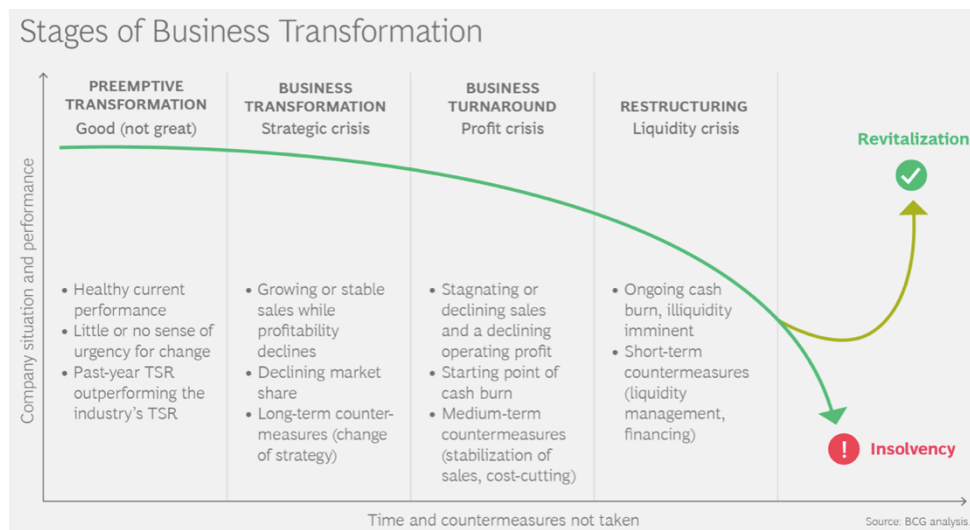


Figura 29: Stage of Business Trasformation ¹⁰⁶

La trasformazione di un business non sempre richiede lo stravolgimento di quest'ultimo. L'entità dei cambiamenti è strettamente correlata alla situazione che ha scatenato la necessità di rinnovamento, sia questa derivante dal contesto esterno che interno.

L'innovazione del modello di business è il miglioramento delle attività che caratterizzano quest'ultimo al fine di massimizzare nuovamente il vantaggio competitivo e la creazione del valore apportando cambiamenti simultanei o di supporto alla proposta di valore di un'organizzazione (incidendo sulla scelta del segmento target, sull'offerta di prodotti/servizi, sul modello dei ricavi), ai clienti e al modello operativo. In termini di modello operativo, l'attenzione si focalizza su come guidare la redditività, la creazione del valore e il vantaggio competitivo.

BCG propone quattro approcci all'innovazione del modello di business. In primo luogo, prima di intraprendere un percorso di innovazione del *business model* è necessario porsi diverse domande per capire il livello di rischio che è opportuno assumersi e l'*effort* richiesto. I quattro approcci proposti da BCG hanno l'obiettivo di supportare i dirigenti a compiere scelte efficaci ed efficienti per il percorso di crescita dell'azienda.

¹⁰⁶ BCG, *Business Transformation That Changes Your Trajectory*
<https://www.bcg.com/it-it/capabilities/business-transformation/overview>

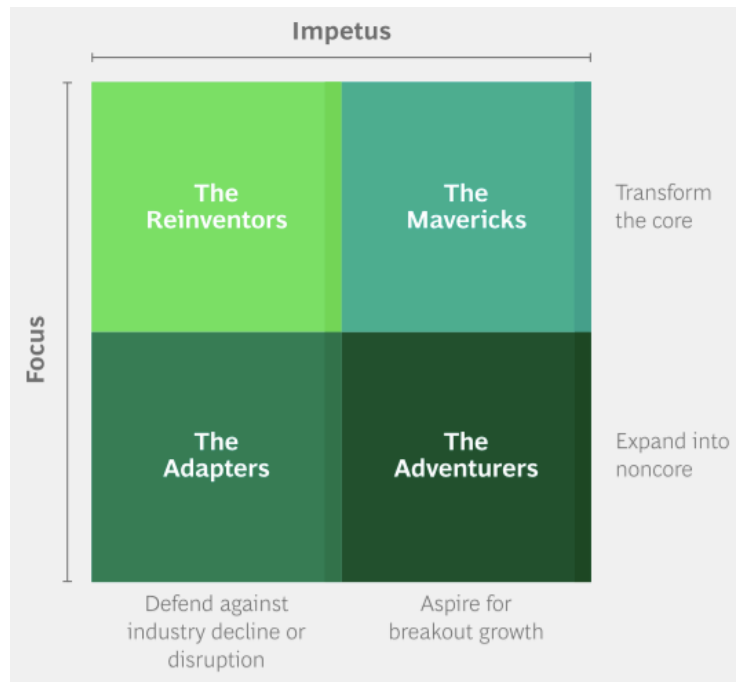


Figura 30: Four approaches to Business Model Innovation ¹⁰⁷

1. *L'approccio del "re-inventore"*: impiegato per fronteggiare un ostacolo che crea problematiche fondamentali del settore, come la commoditizzazione o le nuove normative che stanno portando un modello di business esistente ad un lento declino limitando notevolmente le prospettive di crescita. In questi casi l'azienda è tenuta a reinventare la sua proposta di valore e rifocalizzare le sue attività al fine di erogare in modo redditizio un'offerta di livello più alto.
2. *L'approccio dell'adattatore*: viene utilizzato quando la sconfitta delle difficoltà emerse nel mercato risulta eccessivamente complessa da superare agendo nell'attuale *core business*. In questi casi è consigliabile considerare attività o mercati adiacenti, e in alcuni casi uscire completamente dal loro *core business* dando vita ad un motore di innovazione per indirizzare la sperimentazione al fine di trovare spazio per un "nuovo core business" di successo con il giusto modello di business.
3. *L'approccio anticonformista*: questo approccio implementa l'innovazione del modello di business per rafforzare un *core business* che può potenzialmente risultare di maggior successo. Gli anticonformisti sfruttano il loro vantaggio principale per rivoluzionare il loro

¹⁰⁷ BCG, L'innovazione del modello di business offre un vantaggio competitivo
<https://www.bcg.com/it-it/capabilities/innovation-strategy-delivery/business-model-innovation>

settore e stabilire nuovi standard. Questo approccio richiede chiaramente capacità e risorse sufficienti per assecondare la continua evoluzione del vantaggio e indirizzare la crescita.

4. *L'approccio avventuriero*: prevede l'espansione in modo aggressivo del *core business* di un'azienda esplorando o mercati nuovi o adiacenti. Questo approccio richiede la conoscenza approfondita del vantaggio competitivo dell'azienda e la capacità di renderlo applicabile in nuovi mercati al fine di conquistare una posizione di successo.

Alla luce di quanto riportato, risulta chiaro che il concetto di *business model* è fortemente legato all'esigenza di flessibilità e dinamismo dettate dal mercato. Coerentemente con quanto sopra riportato infatti, l'innovazione e la trasformazione del modello di business sono essenziali al fine di assecondare le mutazioni della domanda e massimizzare la propria performance di crescita.

All'interno di questo lavoro di tesi, l'introduzione del concetto di modello di business, delle criticità e delle implicazioni ad esso legate, intende descrivere gli elementi organizzativi che incidono maggiormente su un'attività operante nel Settore della ristorazione.

Gli elementi che compongono il *business model* adottato da un'azienda sono molteplici e interdipendenti. Alla base della scelta di un modello rispetto ad un altro, compaiono le esigenze legate alla struttura dei costi identificata e la *revenues strategy* formulata. Questo meccanismo, come specificato in precedenza, si caratterizza da una serie di interdipendenze tra gli elementi sopra citati.

3.2 Gli indicatori economico-finanziari e patrimoniali chiave delle aziende del Settore

Come accennato in precedenza, nel successivo paragrafo verranno analizzate ed intervistate tre diverse aziende operanti nel Settore della ristorazione che hanno dovuto sopravvivere e adattarsi nel corso di questo periodo estremamente complesso.

Ogni azienda ha fornito una serie di dati economico-finanziari e patrimoniali che sono stati di supporto per un'analisi più approfondita dello stato di salute in cui le aziende hanno concluso il 2020 e, in particolar modo, di come l'impatto della crisi sia stato più importante su alcune tipologie di ristoranti rispetto ad altre.

Di seguito, si fornisce una panoramica degli strumenti economici, finanziari e patrimoniali utilizzati quali basi per l'analisi che seguirà.

3.2.1 Costi fissi, costi variabili

Nell'esercizio della propria attività economica, le imprese devono fronteggiare principalmente due categorie di costi:

- *I costi fissi*: tipologia di costo caratterizzata dalla parziale o totale inflessibilità dello stesso rispetto al livello di fatturato dell'azienda nel breve periodo.
In altre parole, in caso di raggiungimento di due livelli di fatturato diversi, l'azienda sarà sempre chiamata a sostenere lo stesso ammontare di costi fissi. Alcuni costi fissi tipici sono l'affitto, la maggior parte dei costi per dipendenti (soprattutto quelli connessi a contratti a tempo indeterminato o a lunga durata) e le utenze in caso di contratti *flat*.
- *I costi variabili*: tipologia di costo che varia in proporzione al livello di fatturato raggiunto da un'azienda e che ha quindi quale caratteristica principale proprio la flessibilità. Tipicamente il costo variabile per definizione è quello connesso alle materie prime.

In situazioni di crisi, una struttura di costi prevalentemente variabile permette ad una società di assorbire la diminuzione di entrate con una riduzione contestuale delle uscite, mantenendo un equilibrio da un punto di vista economico-finanziario.

Al contrario, sopra un certo livello di fatturato il management è portato a rendere fissi alcuni costi al fine migliorare la marginalità delle società. Ciò è ancor più vero in settori estremamente stabili in cui si ha ragionevole certezza che il livello dei ricavi non possa subire grossi impatti negativi o oscillazioni nel breve-medio periodo.

La struttura ideale dei costi di un'azienda varia quindi sia a seconda del settore in cui l'azienda opera, che a seconda del contesto economico nel quale si colloca.

In un contesto di crisi e totale volatilità dei ricavi come quello che stiamo vivendo attualmente, si nota come una struttura di costi principalmente variabile (e quanto più snella) abbia potuto essere di aiuto ad alcune attività a sopravvivere, ed in alcuni casi, anche a mantenere una marginalità seppure ridotta.

Verrà svolta un'analisi più esaustiva al paragrafo 3.3.

3.2.2 Break-even point

Il *break-even point* può essere definito come “il volume di attività in corrispondenza del quale si ha un utile pari a zero, ossia l’eguaglianza tra costi e ricavi” (Treccani s.d.).¹⁰⁸

In altre parole, il punto di pareggio corrisponde al livello necessario di ricavi, al netto dei costi variabili, che permette di coprire i costi fissi.

Quindi, visto che i ricavi al netto dei costi variabili sono uguali al margine di contribuzione:

$$\frac{\text{Costi Fissi}}{\text{Margine di contribuzione unitario}} = Q^{\circ} \text{ Breakeaven}$$

E

$$Q^{\circ} \text{ Breakeaven} \times \text{Prezzo medio} = \text{Fatturato Breakeaven}$$

Com’è facilmente intuibile, minore sarà il peso dei costi fissi nella struttura dei costi, minore sarà il *break-even point*.

In linea con quanto affermato nel paragrafo precedente, in periodi di grossa volatilità risulta probabilmente più conveniente avere una struttura che variabilizzi quanto più possibile la struttura dei costi e che quindi abbassi il *break-even point*.

Estremizzando il concetto, anche dalla formula sopra inserita si nota come il punto di pareggio di un’azienda che non ha costi fissi è proprio pari a 0.

L’altra faccia della medaglia, come accennato, è che una struttura caratterizzata da costi prevalentemente variabili avrà con ogni probabilità una minore marginalità sopra un certo livello di fatturato. Spesso quindi, per avvicinare il *break-even* allo 0, bisogna rinunciare a parte del margine in caso di alti livelli di ricavo.

Ciò risponde anche ad una logica di rischio rendimento, in quanto variabilizzando i costi fissi è come se si spostasse il rischio dalla propria azienda ai fornitori della stessa, i quali chiederanno di conseguenza remunerazioni più elevate.

¹⁰⁸ Federica Ricceri, *Treccani Dizionario di Economia e Finanza*, 2012

https://www.treccani.it/enciclopedia/break-even-analysis_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/

3.2.3 EBITDA e cash flow

Le società attive nella ristorazione hanno come *asset* principali il proprio brand, il loro *know-how* nella produzione di determinati prodotti, e la loro capacità di comunicare ai clienti l'elemento distintivo che li rappresenta, in grado di orientare la scelta di questi ultimi verso i prodotti offerti dalle stesse.

Non essendo di regola proprietarie delle mura dei propri punti vendita, per i quali sostengono il costo fisso dell'affitto, a livello patrimoniale in senso stretto, le società ristorative non presentano solitamente molti elementi tangibili all'attivo, al netto di macchinari di produzione e rimanenze di magazzino.

Con queste particolari caratteristiche patrimoniali (come avviene anche ad esempio per le aziende high tech), il valore di questa tipologia di aziende dipende in primo luogo dalla capacità delle stesse di produrre un flusso di cassa per i propri *shareholders*.

Quali osservatori esterni, oltre al semplice valore della produzione ed all'utile, i dati economico-finanziari che maggiormente trasmettono agli azionisti l'idea dello stato di salute di una società ristorativa, sono l'EBITDA e il cash flow generati nel corso di un esercizio.

Facendo un passo indietro, sicuramente i ricavi rappresentano una buona *proxy* per valutare la potenza di fuoco di una società, ma non forniscono indicazione di quanto avviene a livello di costi e di efficienza produttiva. Spesso infatti una società può trovarsi in situazione di grande crescita del fatturato senza però riuscire ad ottenere un margine dalla propria attività. In tal senso accade spesso che un manager dia troppa attenzione alla crescita dei volumi di vendita senza preoccuparsi dell'efficienza dei costi.

Quando si osserva invece l'utile di un'azienda, in particolare in settori come quello allo studio, ci si imbatte spesso in valori *misleading* che possono essere dovuti a:

- politiche di bilancio che non rendono semplice la valutazione dell'effettivo stato di salute dell'azienda semplicemente dal conto economico, comprese politiche aggressive sugli ammortamenti degli investimenti;
- interessi bancari molto elevati in alcuni esercizi che abbattano il risultato finale.

L'EBITDA tra le metriche economiche è sicuramente quella che si avvicina maggiormente al *cash flow* generato da un'azienda nel corso di un esercizio. Questo si calcola sottraendo ai ricavi tutti i

costi al netto delle tasse, degli interessi bancari, degli ammortamenti e, secondo alcuni, delle svalutazioni e accantonamenti.

Tale calcolo produce un risultato che è minormente influenzato da poste non monetarie e soggettive (come ammortamenti, svalutazioni e accantonamenti), ed allo stesso modo non è influenzato da un'eventuale struttura finanziaria inefficiente della società (es. debito elevato che produce interessi troppo elevati abbattendo l'utile).

Oltre all'EBITDA, come già accennato, il *cash flow* è sicuramente il dato che, in prospettiva, risulta maggiormente interessante, in quanto le aziende non falliscono quando non producono flussi monetari, ma bensì quando non riescono a fronteggiare le uscite finanziarie con flussi in entrata sufficienti.

La capacità di distribuire dividendi allo stesso modo non è solo figlia degli utili di esercizio, ma anche dalla disponibilità di cassa dell'azienda stessa.

3.2.4 Posizione finanziaria netta e capitale circolante netto

Nei precedenti paragrafi sono stati discussi elementi di natura principalmente economico-finanziaria, che rappresentano solo una parte degli aspetti da valutare di un'azienda. Oltre a quanto accade durante l'esercizio, è utile valutare i principali aspetti patrimoniali dell'azienda che si sta analizzando.

In tal senso, i due indicatori che vale la pena citare per il Settore ristorativo, e che si andrà ad analizzare in parte anche per le aziende intervistate che verranno trattate in seguito, sono:

- La posizione finanziaria netta: questa grandezza riassume in un dato unico la situazione finanziaria dell'azienda in termini di liquidità disponibile a fronte dei debiti.

In particolare, è data dalla somma dei debiti finanziari e tributari al netto della somma di cassa e crediti finanziari (questi ultimi raramente caratterizzano un'attività ristorativa). Quando la posizione finanziaria netta è positiva i debiti sono superiori alla cassa, quando la stessa è negativa la società si ritrova in una situazione di liquidità.

Varrebbe la pena approfondire anche i concetti di posizione finanziaria netta a breve e a lungo termine, che forniscono un'indicazione suddivisa di quella che è la situazione finanziaria a breve termine della società e a lungo termine, ma ci allontaneremmo dal focus di questo elaborato.

Si utilizza l'indice posizione finanziaria netta/ EBITDA per valutare la sostenibilità del livello di debito di una data azienda rispetto al proprio business. Il valore consigliato varia di settore

in settore, ma comunque dovrebbe mantenersi al di sotto di 5/6 volte per quello della ristorazione.¹⁰⁹

- Il capitale circolante netto: dato dalla differenza tra l'attivo circolante (crediti verso clienti, magazzino e altri crediti minori) e il passivo circolante (debiti verso fornitori principalmente). Tale indicatore serve a valutare come l'azienda sia in grado di finanziare la propria attività operativa in autonomia senza bisogno di altre fonti di finanziamento. Solitamente molti ristoratori riescono a raggiungere accordi con i fornitori per un pagamento dilazionato (anche di 30-60 giorni, nei casi più limite anche di 180 giorni), vendendo invece al cliente in pochi giorni la merce acquistata e creando un flusso positivo di cassa che permette all'attività operativa di autofinanziarsi. Ciò per esempio non vale per i fornitori che concedono le dilazioni, che dovranno sostenere le passività a breve con altre fonti finanziarie.

Al fine di fornire un'analisi più completa su come sia variato lo stato di salute delle aziende dal pre al post crisi, verranno utilizzati anche questi due indicatori per l'analisi dei casi.

3.3 I casi analizzati

3.3.1 Nota metodologica

Di seguito verranno presentati tre casi di aziende operanti nel Settore della ristorazione che hanno affrontato, seppur attraverso modalità diverse, un periodo di attività nel corso dell'anno 2020 estremamente critico.

Due di queste operano da anni, una avrebbe dovuto avviare l'attività a giugno 2020 e, a causa dell'emergenza Covid-19, ha dovuto ripianificare l'apertura tra marzo e giugno 2021.

Per ognuna delle tre aziende verranno proposti i seguenti elementi:

- un'overview circa il *business model* adottato dall'azienda;

¹⁰⁹ Ivan Fogliata, "L'allerta precoce e gli indici di bilancio: una sintesi foriera di "falsi positivi" e "falsi negativi" Harvard Business Review, 2019
<https://www.hbritalia.it/mondo-formazione/2019/06/20/news/lallerta-precoce-e-gli-indici-di-bilancio-una-sintesi-foriera-di-falsi-positivi-e-falsi-negativi-3754/>

- la loro struttura economico-finanziaria e i ricavi conseguiti negli anni 2018-2019 (per le sole due aziende operanti da tempo), che permetteranno di mostrare il grado di flessibilità della struttura dei costi di ciascuna e di comprendere quali sono state le voci che hanno maggiormente influito sulla loro performance nel corso degli anni passati e dell'anno 2020;
- i risultati dell'intervista condotta ai responsabili delle aziende osservate, al fine di indagare qualitativamente l'impatto che il Covid-19 ha prodotto su tali attività;
- una visione riguardo le criticità e i *key findings* che la pandemia, le restrizioni e la conseguente crisi hanno generato.

È opportuno sottolineare inoltre che è stata accordata alle aziende presenti nel campione di tale analisi la possibilità di presentare i dati ottenuti sotto forma anonima al fine di garantire il massimo rispetto della privacy e delle informazioni condivise.

Essendo l'obiettivo finale di questa tesi quello di portare alla luce le difficoltà affrontate dalle aziende operanti nel Settore della ristorazione e ricercare i fattori legati alla struttura economico-finanziaria e al *business model* adottato che hanno rappresentato la causa della sorte di queste ultime, si è proceduto operando una selezione caratterizzata dalla macro fase del ciclo di vita in cui ciascuna azienda si identifica.

Le fasi del ciclo di vita di un'azienda sono quattro:

1. *Nascita*: in questa fase, l'impresa risulta molto flessibile (in alcuni casi la *mission*, la *vision* e le strategie sono ancora in fase di definizione), l'immagine verso il mondo esterno è in fase di costruzione, così come i suoi rapporti con la clientela. L'offerta inoltre è in fase di aggiustamento e, grazie ai reclami e alle critiche, verranno formulati aggiustamenti e ottimizzazioni.
2. *Sviluppo*: fase di forte espansione, l'impresa raggiunge il punto di pareggio tra costi e ricavi ed entra in contatto con alcuni aspetti negativi dell'azione imprenditoriale, come l'impossibilità di incontrare il gusto di tutti i consumatori a cui si rivolgono e il consolidamento di alcuni rapporti di concorrenza.

3. *Maturità*: in questa fase si acquisisce il maggior numero di risultati economico-finanziari. L'offerta è ormai affermata e nota sul mercato e l'azienda gode di relazioni solide con i propri clienti. Questa è la fase più critica, poiché l'azienda dovrà mostrare la propria capacità di innovazione per creare un rilancio dell'attività e non avanzare verso la fase di declino (ad esempio attraverso la diversificazione dei propri prodotti o dei mercati di riferimento).
4. *Declino*: rappresenta la fase meno produttiva e di massima difficoltà per un'azienda. Una volta innescata risulta estremamente difficile che si riesca a creare un effetto di rilancio attraverso trasformazioni o innovazioni del proprio modello di business. Questa, in sintesi, è la fase oltre la quale un'azienda cessa di compiere la propria attività.



Figura 31: Ciclo di vita di un'impresa ¹¹⁰

In genere, quando un'impresa si trova in prossimità di entrare nella fase di declino, si trova davanti ad una scelta circa eventuali cambiamenti che possono permettere a quest'ultima di rivitalizzare la propria attività creando, attraverso i nuovi *asset*, le premesse per reimmettersi in una fase di sviluppo.

La scelta di adottare una discriminante di questo tipo permette di selezionare casi rappresentativi di tre dei principali step del ciclo di vita di un'azienda operante nel settore considerato.

¹¹⁰ A.Cassinelli Lavezzo, "Il ciclo di vita di un'impresa", 2020
<https://www.sigmaexperience.it/blog/ciclo-vita-aziendale.html>

Ognuna delle realtà esaminate opera nella città di Roma, ed è stata impattata dall'emergenza legata al Covid-19. Vi sono poi elementi che distinguono nettamente i tre casi, come la fase del ciclo di vita in cui si trovano e le condizioni soggettive in termini di offerta, di struttura dei costi, di obiettivi ecc.

Ciò che si intende dimostrare è che la situazione emergenziale scatenatasi nel corso dell'anno 2020 ha, seppur in misura differente, impattato il Settore della ristorazione nella sua totalità causando forti scompensi alle aziende operanti al suo interno, e che, in base alla natura dell'azienda (in termini di *business model* e alla sua struttura dei costi e dei ricavi), ognuna di queste si troverà a fronteggiare criticità che saranno contrastabili solo in seguito all'adattamento (in termini di innovazione, integrazione o trasformazione) del proprio modello di business.

Quest'ultimo naturalmente si presterà in misura diversa a cambiamenti di questo tipo in base al grado di flessibilità dei costi della singola azienda e della sua struttura.

Sono state quindi prese in analisi:

- l'Azienda 1 si trova in una condizione transitoria tra la fase embrionale e di nascita del proprio ciclo di vita. Si tratta di una realtà che avrebbe dovuto inaugurare l'inizio dell'attività a giugno 2020 e che, a causa dell'emergenza causata dal Covid-19, è stata tenuta a ripianificare l'avvio tra i mesi di marzo e giugno 2021.

Tale Azienda si identifica come un caso estremamente interessante in quanto rappresentativo di tutte quelle realtà che, pur avendo consolidato un piano di investimenti per aprire la nuova attività nel 2020, si sono trovate costrette a rielaborare il piano di sviluppo il *business model* inizialmente definito. Tra gli elementi di interesse di questo caso emerge inoltre la possibilità di analizzare la capacità di adattamento dei nuovi (e potenziali) entranti nel settore rispetto all'evoluzione del mercato e i nuovi trend emergenti.

- l'Azienda 2 rappresenta invece una duplice attività: bar e ristorazione classica. Entrambe sono concentrate in uno spazio situato all'interno di un circolo sportivo a Roma in zona EUR. L'azienda sta attraversando la fase di sviluppo ed ha riscontrato grosse difficoltà legate soprattutto all'interdipendenza dei propri flussi di clientela alle restrizioni imposte al circolo in cui si trova.

- l'Azienda 3, che propone un'attività di ristorazione seguendo un modello *fast*, rappresenta invece una realtà in condizioni più critiche, soprattutto in relazione alla localizzazione geografica in cui si colloca (centro storico della città di Roma), all'irraggiungibilità temporanea del proprio segmento target e al grado molto limitato di cross canalità che possedeva prima dell'inizio dell'emergenza. Questa realtà è inoltre caratterizzata da una struttura dei costi estremamente meno flessibile e, pur trovandosi in fase di maturità, rischia di entrare nel corso dell'anno 2021 nella fase di declino e di non essere più in grado di sostenere la trasformazione necessaria affinché possa rivitalizzare la propria attività.

3.3.2 Azienda 1

L'Azienda 1 nasce a livello societario nel corso dei primi mesi dell'anno 2020, con l'ambizione di rappresentare, nell'arco di cinque anni, un player di rilievo nel Settore food e più precisamente nel segmento relativo all'*american food* e ad altri prodotti provenienti dalla cultura alimentare americana/anglosassone.

Il *business plan* della società è stato sviluppato da tre imprenditori operanti in un primario fondo di *private equity* italiano, i quali hanno coinvolto un pool di investitori finanziari nel progetto.

La *business idea* nasce in corrispondenza dell'inizio della pandemia. Per questo motivo, molti elementi del modello di business adottato risultano fortemente influenzati dal contesto economico in cui è stato sviluppato il quest'ultimo. Il concept richiama due principi di somministrazione e ne crea una sintesi: da un lato quello assimilabile al fast food, dall'altro un modello sovrapponibile a quello dei ristoranti tradizionali, identificandosi come un burger bar. Trae ispirazione da un periodo storico appartenente al secolo scorso: gli anni del proibizionismo in America. L'obiettivo è quello di ricreare un format quanto più scalabile possibile mantenendo però sempre l'atmosfera e la massima qualità delle materie prime e dei processi produttivi ed un elevatissimo grado di attenzione circa i trend e le novità che interessano il mercato dell'*american food*.

Inizialmente l'Azienda 1 prevedeva l'apertura del primo locale a giugno 2020 ma, proprio a causa della situazione di emergenza dovuta allo scatenarsi della pandemia ed al conseguente insieme di regolamentazioni entrate in vigore al fine di arginarne lo sviluppo, è stata costretta a rinviare l'apertura nell'ottica di modificare il modello di business originariamente previsto al fine di strutturare una proposta flessibile caratterizzata dalla capacità di adattarsi e reagire alla volatilità dei

mesi che seguiranno e di sfruttare alcuni dei trend emersi proprio durante i mesi più critici del 2020 e in parte consolidati successivamente. Proprio alla luce di questi elementi, se da un lato la *business idea* si ispira ad un concept classico americano, dall'altro la proprietà sta procedendo ad implementare dei sistemi gestionali e di ordine digitali ed innovativi al fine di poter contare in maniera consistente sul take-away e sul delivery, formule che, come riportato nel paragrafo 2.3.3, nel corso del 2020 hanno registrato crescite vertiginose in termini di adozione e ampliamento del mercato. La tendenza all'adozione di queste due formule di somministrazione, permetterà all'Azienda 1 la flessibilizzazione della struttura dei costi e della forza lavoro necessaria.

In termini di *business model* per l'attività è stato definito un modello innovativo che, come vedremo meglio più avanti nella sezione dedicata, potremmo definire come "integrazione intelligente" risultante di un "*cherry picking*" di più modelli tradizionali come il *Bricks and Click* e il *Long Tail Model* descritti nel paragrafo 3.1.

Business Model

Alla luce di quanto sopra riportato, e coerentemente con gli elementi che compongono il *Business Model Canvas* esposto nel paragrafo 3.1, vengono approfonditi di seguito i nove *key elements* che compongono il *business model* dell'attività in esame:

1. *Customer segments*: l'Azienda 1 rivolge la sua offerta a diversi segmenti di consumatori. Secondo le previsioni, per caratteristiche demografiche, il macro segmento di riferimento racchiude soggetti di età compresa tra 20 e 40 anni circa, in grado di cogliere l'attenzione verso la qualità dei processi di trasformazione delle materie prime (frollatura della carne, cottura, assemblaggio dei piatti ecc.) e disposti a pagare un prezzo congruo per tale servizio.
2. *Value proposition*: l'Azienda 1 ha come obiettivo quello di offrire ai suoi clienti un ambiente informale e trendy di cui poter fare esperienza in diverse occasioni di consumo. L'offerta dovrà essere da un lato alla portata di tutti (anche se vi sarà una selezione di prodotti "premium" nel menù), dall'altro però dovrà trasmettere un senso di esclusività. Dal brunch al dopo cena, la *mission* rappresenta l'intenzione di rispondere alle esigenze culinarie dei clienti proiettandoli in un'altra epoca e ricreando un'esperienza esclusiva attraverso l'ambiente dei punti vendita e l'offerta dei prodotti.

3. *Canali di vendita:* come precedentemente specificato, l'Azienda 1 da un lato pone il focus su modalità di somministrazione simili a quelle adottate da un ristorante, dall'altro intende godere degli elementi positivi (sia per il cliente che per sé) derivanti dal format relativo al fast food.
Oggi, alla luce degli avvenimenti, della crisi in atto e dell'incertezza legata al contesto di mercato in cui l'Azienda 1 prevede di inserirsi, i canali di vendita privilegiati saranno il delivery e il take away, entrambi in grado di ridurre i costi fissi nel breve periodo e di cavalcare trend di mercato attualmente emersi.
4. *Relazione con i consumatori:* l'Azienda 1 intende instaurare con i propri clienti una relazione duratura grazie all'ambiente proposto ed alla varietà di occasioni di consumo che si propone di soddisfare. Come specificato in precedenza, l'obiettivo a cinque anni è quello di sfruttare la scalabilità del concept puntando a rappresentare un player di riferimento nel Settore food. Questo elemento rappresenterà la chiave con cui l'Azienda 1 intende riuscire ad entrare in modo permanente nelle abitudini di consumo dei propri clienti.
5. *Revenues:* La vendita diretta al pubblico all'interno del locale, risulta essere la principale voce di previsione dei ricavi con c. 80% del fatturato totale della società, seguita dai ricavi derivanti dal take-away, pari a c. 12% del fatturato previsto a regime ed in ultimo da quelli connessi al delivery, pari a l'8%. Si evidenzia, tuttavia che tali percentuali potranno subire variazioni anche significative in funzione del periodo di riferimento 2021-2022 e 2023. In particolare nella fase 2021-2022, l'approccio sarà quello di adattarsi alla fase Covid-19 – post Covid-19 accompagnando la fase di ribilanciamento che è previsto avverrà rispetto alla ripresa della frequentazione dei locali fisici.
6. *Key resources:* tra le risorse chiave dell'Azienda 1 figurano diversi elementi. Primo tra tutti è senz'altro la struttura flessibile e scalabile della business idea e delle *key activities*. L'Azienda 1 decide di basare la propria attività su una struttura agile e in grado di adattarsi al contesto di riferimento in cui agisce. Questo risulta realizzabile in primo luogo grazie alla scelta di basare la propria struttura organizzativa sull'ottimizzazione della forza lavoro, (anche tramite sistemi innovativi di ordine digitale, la variabilizzazione dei contratti della forza lavoro, maggiormente basati sui risultati aziendali) e il ricorso a contratti di locazione caratterizzati da specifiche clausole finalizzate ad arginare eventuali periodi di shock dei ricavi dovuti a cause esogene come accaduto nell'ambito del Covid19.

In secondo luogo, la scalabilità del concept rappresenterà per lo sviluppo dell'Azienda 1 un elemento fondamentale, senza il quale gli sforzi necessari per conseguire la crescita attesa risulterebbero non ottimizzati e decisamente molto onerosi.

7. *Key activities*: tra le principali attività si inserisce la costante propensione alla crescita e allo sviluppo della business idea al fine di garantirne la scalabilità futura. L'Azienda 1 si concentrerà sull'ottimizzazione dei propri processi interni (sia produttivi che relativi alla gestione del personale), con l'obiettivo di intraprendere e mantenere un percorso di crescita e sviluppo nel minor tempo possibile.
8. *Key partners*: alla luce di quanto detto circa le ambizioni di crescita e la conseguente necessità di realizzare un concept scalabile e allo stesso tempo che non penalizzi il cliente in termini di qualità di servizio e prodotto, tra i *key partner* dell'Azienda 1 rientrano senza dubbio il pool di investitori attuali e potenziali che costituirà il motore di avvio e mantenimento del meccanismo di crescita dell'attività di impresa.

In secondo luogo, ma non per importanza, assumono un ruolo fondamentale gli *store manager* ed i responsabili incaricati di formare il personale al fine di garantire una standardizzazione dei processi produttivi, del servizio e della qualità dei prodotti.

9. *Costi*: Relativamente ai costi, come meglio descritto nella successiva sezione, le principali voci sono relative ai dipendenti pari a c. il 49% dei costi totali, alle materie prime pari a c. il 30%. Al canone di locazione, costi di utenze e generali (che includono una spesa in marketing più corposa), si attestano complessivamente al 18% con una ripartizione del 9% ciascuna. La ricerca e definizione di una struttura dei costi flessibile, proprio perché nata durante questa fase pandemica, è stato uno dei principali obiettivi del *business plan* divenendo anche un'importante leva per lo sviluppo dell'Azienda.

Struttura dei costi e risultati economico-finanziari

Vengono di seguito presentate le strutture di ricavo e costo connesse all'Azienda 1. La peculiarità di questo caso che si è deciso di analizzare è che l'azienda al momento non è ancora attiva, ma lo sarà da giugno.

Il *management* della società ha fornito il *business plan* della stessa ed il *teaser* di investimento che è stato messo a disposizione degli investitori per la presentazione della *business idea*. Nella tabella successiva sono esposti alcuni dei principali dati economici, finanziari e patrimoniali previsti nel primo anno a regime (2023) dell'Azienda 1, analizzati con il supporto del *management*.

Le previsioni vedono un fatturato a regime pari a c. 1,0 €m, così suddiviso:

- ricavi per la vendita diretta al pubblico all'interno del locale, pari a c. 800 €k, pari a c. 80% del fatturato totale della società;
- ricavi connessi al delivery, pari a c. 80 €k, pari all'8% circa del fatturato totale della società;
- ricavi derivanti dal *take-away*, pari a c. 12% del fatturato previsto a regime.

La società ha precisato che il *business plan*, prima della ripresa a regime dell'attività di somministrazione diretta, prevede 2 anni di vendita focalizzata su *delivery* e *take-away*.

	2023 (anno a regime)
<i>Dati Economico-Finanziari</i>	
Ricavi	1.019.538
EBITDA	108.909
Utile	66.821
Cash Flow	165.333
<i>Dati Patrimoniali</i>	
Posizione Finanziaria Netta	(191.654)
Capitale circolante netto	(21.973)
Posizione Finanziaria Netta / EBITDA	-1,8x

Tabella 4: Azienda 1 – Primo anno a regime del Business plan¹¹¹

Gli indicatori di bilancio previsti sono estremamente differenti rispetto a quanto esposto per i locali che seguono:

¹¹¹ Business Plan della società ed elaborazioni con la proprietà dell'Azienda 1

- A livello di EBITDA, pari a c. 109 €k si rileva un margine dell'11% nell'anno a regime indicato, che in arco piano la società punta a portare oltre il 15% con degli efficientamenti di costo;
- *Cash flow* generato durante l'anno pari a c. 165 €k dovuto:
 - per la parte predominante al margine operativo della società sopra menzionato e
 - dall'altra all'effetto positivo generato dall'anno precedente dalle politiche di capitale circolante netto (passato +39 €k a -21 €k, con un impatto positivo di 62 €k in termini di cassa disponibile).
- Anche a causa dell'instabilità e volatilità dei ricavi in questo momento la società non prevede per il primo locale l'impiego di debito.
Ne deriva una posizione finanziaria netta negativa.

Nel *business plan* della società non sono inclusi gli investimenti per le aperture successive, che saranno aggiunte una volta deliberate dal management.

Relativamente alla struttura dei costi, anche in questo caso, per le caratteristiche intrinseche di un ristorante, le principali voci sono i costi per dipendenti (che toccano il 49% dei costi totali), seguiti dalle materie prime (pari al 30% dei costi totali), dal canone di locazione, terza voce di costo, si attesta invece al 9% dei costi, al pari dei costi di utenze e generali (che includono una spesa in marketing più corposa).

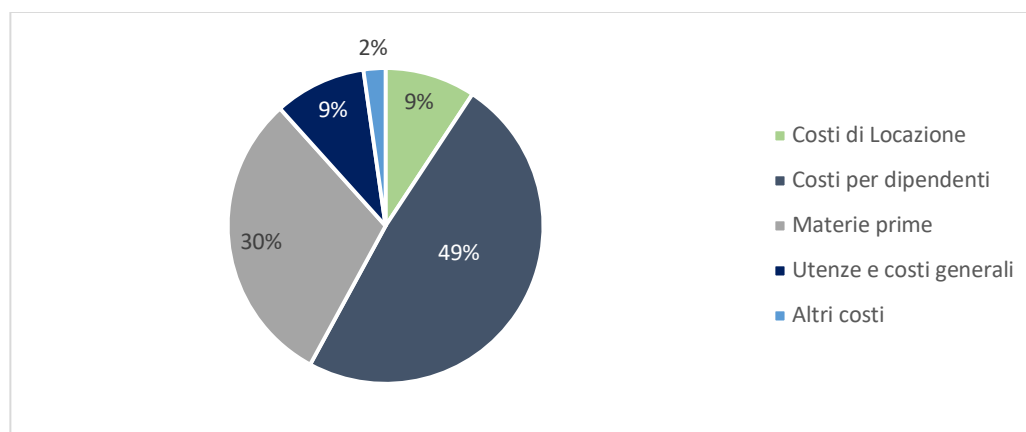


Figura 32: Azienda 1 – struttura dei costi prevista a regime (% su costi totali) ¹¹²

¹¹² Business Plan della società ed elaborazioni con la proprietà dell'Azienda 1

Anche in questo caso sembrerebbe esservi una struttura dei costi prevalentemente composta da costi fissi, ma dalle interlocuzioni con il management sono emersi numerosi meccanismi di flessibilizzazione dei costi rispetto ai ricavi, in modo da poter fronteggiare anche periodi di shock dei ricavi dovuti a cause esogene come accaduto nell'ambito del Covid19.

Si avrà modo di parlare più nel dettaglio delle cautele previste contrattualmente dal management della società nella sezione relativa all'intervista.

L'intervista e l'impatto del Covid-19

Per l'Azienda 1 è stato intervistato l'amministratore delegato della società. Dall'intervista condotta emerge che la value proposition risiede nel desiderio di creare una realtà che riesca a mantenere lo spirito americano che si può trovare solo nelle tradizionali hamburgerie "grigie" newyorkesi, che non è ancora presente in Italia. Tra i soci era già presente un *know how* legato a realtà ristorative ed è stato reclutato un management team in grado di supportare la proposta del *business plan* a potenziali investitori. Alcuni di questi (che fanno parte di board di principali fondi di investimento italiani ed europei) hanno deciso di finanziare lo store pilota e, in caso di risultati positivi, effettuare un secondo finanziamento di cosiddetto "*scale up*" per lo sviluppo rapido del concept in un primo momento su Roma e in seguito in tutta Italia.

L'incertezza che ha caratterizzato i primi mesi del 2020 è stata decisiva per scegliere di rivedere tempestivamente il modello di business al fine di identificare gli strumenti attraverso cui realizzare un'azienda in grado non solo di fronteggiare la situazione di emergenza attualmente in atto, ma anche di svilupparsi e creare delle basi solide per mantenere gli obiettivi di scalabilità e crescita originariamente prefissati.

L'intenzione tra i soci era, già prima della crisi, quella di favorire al massimo la flessibilità dei business, ma a marzo 2020 questa è diventata secondo l'intervistato una *conditio sine qua non* per sviluppare la *business idea*. In tal senso, Tutti gli investitori che hanno scelto di partecipare al progetto sono stati fin dall'inizio informati e favorevoli rispetto alla volontà di procedere al parziale ridisegno delle risorse chiave e del modello di business stesso.

L'obiettivo è quello di rimanere fedeli al concept originario, mantenendo centrale la qualità del servizio e dei prodotti, anche al fine di garantire la sicurezza per il cliente, soprattutto considerando il crescente grado di awareness delle persone rispetto a temi quali la sicurezza, la scelta delle materie prime e l'igiene è in continua crescita.

Inoltre, se originariamente l'esigenza era quella di trovare una location posizionata in zone estremamente centrali e caratterizzate da importanti flussi di traffico da parte dei turisti stranieri, a causa della diminuzione dell'attività del Settore del turismo e dei flussi pedonali, oggi l'Azienda 1 è alla ricerca di un posizionamento più vicino ai residenti e possibilmente in zone in cui non mancano sedi universitarie e lavorative.

La prima e più consistente necessità affermatasi già dai primi mesi del 2020 è stata legata al ricorso a piattaforme di delivery, terze o proprie. Nonostante questo rappresentasse un elemento già fortemente considerato nel primo *business model* realizzato, è risultato necessario implementare un sistema di integrazione dei canali di vendita in grado di ricoprire un ruolo primario.

Si prevede un grosso investimento iniziale nel delivery tramite i canali di vendita online con l'ausilio delle piattaforme di delivery. La scelta di affidarsi a terzi per lo startup iniziale del servizio di delivery è dovuta alla necessità di mantenere un servizio quanto più efficiente possibile.

La prima esigenza riscontrata è stata quella di snellire quanto più possibile i costi in previsione di un periodo di bassi livelli attesi di ricavo per lungo periodo (soprattutto alla luce delle restrizioni circa la contingentazione dei posti a sedere e la poca inclinazione delle persone, accentuatasi durante l'anno appena trascorso, ad esporsi a rischi per la propria salute).

Al fine di garantire una struttura dei costi e della gestione quanto più flessibile, è stato impostato un sistema di vendita focalizzato sulla digitalizzazione. Alcune fasi dell'ordine saranno infatti eseguite autonomamente dal cliente, con un sistema di servizio ibrido che permetterà di ridurre nella turnazione di almeno un dipendente in sala (che si traduce in almeno 3 dipendenti in meno nella struttura delle risorse umane).

Nei prossimi anni si prevede l'implementazione di una serie di attività finalizzate alla costruzione di una forte *brand reputation*, sia attraverso lo store fisico, che i social media.

Parallelamente si conta di fidelizzare una prima parte di clientela attraverso i *driver* relative alla qualità del prodotto e del servizio e facendo leva su strumenti come il passaparola per rafforzare la

brand awareness. Dopo l'arrivo a regime del primo punto vendita inizierà auspicabilmente lo *scale up* del brand, tramite nuove aperture.

Anche in termini di *business model* e *key activities* l'Azienda 1 ha sviluppato delle attività caratterizzate da flessibilità, permettendo così che questo possa essere adattato a seconda dei cambiamenti del mercato e del contesto esterno. In seguito alla rimozione delle restrizioni attualmente presenti si compirà un graduale passaggio degli investimenti di marketing di natura prettamente digitale ad un mix di elementi digital e non che possano favorire anche l'interazione cross canale.

Alcuni dei contratti dei dipendenti avranno inoltre una componente variabile con formule più innovative che permettano anche di incentivare le persone più efficienti ed entusiaste.

Per la realizzazione di una massima flessibilizzazione dei costi in primo luogo è stato predisposto un contratto di locazione che include una clausola circa la riduzione del canone di locazione in caso di situazioni di nuovi *lockdown* o altri casi simili che porterebbero ad una contingentazione delle persone all'interno del locale o, più in generale, ad una limitazione degli spostamenti delle persone. Questa tipologia di clausole sarà sempre più presente nei nuovi contratti siglati, ma risulta difficilmente inseribile in contratti già esistenti.

È stato poi chiesto all'intervistato di esprimere un suo parere circa le prospettive del così detto *new normal*. Dal confronto è emerso che, in vista di possibili oscillazioni dei ricavi che potrebbero caratterizzare i prossimi anni e rappresentare una condizione di incertezza, è possibile compensare le possibili perdite solo attraverso la creazione di aziende maggiormente flessibili rispetto a quelle già presenti nel mercato prima del Covid-19.

Per quanto riguarda le previsioni della domanda, con ogni probabilità si assisterà ad un cambiamento strutturale che renderà i consumatori più esigenti in termini di qualità e più consapevoli.

La sfida per i ristoratori, come per i professionisti operanti in tanti altri settori, sarà quindi proprio quella di essere in grado di adattarsi e anticipare i nuovi bisogni dei consumatori.

Sintesi del caso: criticità e *key findings*

L'Azienda 1, in termini di caratteristiche e dei dati emersi dall'intervista, rappresenta un punto di vista particolare in quanto la stessa aveva pianificato di aprire a giugno 2020 ma, in funzione della situazione emergenziale del Covid-19, è stata costretta a ripianificare l'apertura nel secondo quarter del 2021.

Questo ha permesso all'azienda di sfruttare il tempo dilazionato nell'affinamento del *business model* rispetto alle nuove esigenze, le quali includono anche le necessarie trasformazioni connesse alla pandemia. Prima tra queste si colloca la ricerca di flessibilità per ottenere maggiore adattabilità in situazioni emergenziali. In secondo luogo si completeranno investimenti relativi alla digitalizzazione dei processi che consentiranno di cavalcare i nuovi trend del settore in termini di offerta. Va inoltre tenuto conto che tutto ciò va inserito anche in un chiaro progetto industriale con finanziatori che conoscono molto bene le regole del mercato.

Si ritiene che l'Azienda 1, sotto questi due punti di vista, possa essere considerata un benchmark per le aziende che si avvicinano al Settore della ristorazione o che devono intraprendere un percorso di trasformazione per non entrare in una fase di stagnazione o di declino.

Nonostante ciò, e nonostante la peculiarità dell'azienda in analisi, dall'intervista effettuata è possibile identificare quali siano le principali criticità che è stato necessario affrontare di partire ed alcuni *key findings* che devono essere tenuti in considerazione al fine di gestire la fase di avvio dell'azienda.

Principali criticità emerse per effetto della pandemia:

- ripianificazione dell'avvio dell'attività;
- revisione del *business model* definito e adattamento dello stesso ai temi emersi con la pandemia;
- identificazione di ulteriori forme di flessibilità della struttura dei costi;
- ridefinizione del *business plan* di progetto verso i propri investitori;
- stesura di clausole contrattuali da attivare a fronte del protrarsi della pandemia e/o a fronte di nuovi lockdown;
- pianificazione di un nuovo piano di marketing per il lancio del brand, tarato sui vari canali e sui nuovi comportamenti/richieste della clientela nati durante il 2020.

Avendo definito l'Azienda 1 come potenziale benchmark e *best practice*, i potenziali *key findings* individuati più che al ciclo di vita aziendale sono riconducibili alla valutazione del rischio e all'assetto azionario della stessa.

Risulta comunque opportuno continuare a tenere in considerazione alcuni elementi al fine di gestire al meglio la fase di avvio ed il primo periodo dell'azienda:

- in funzione del periodo previsto per l'apertura (Q2 2021), non sembra definito un “*worst case scenario*” al netto delle precauzioni di flessibilità adottate nella definizione dei contratti. Sarebbe opportuno, considerando l'alto rischio dell'investimento, valutare uno scenario 2021 nel quale, per effetti esogeni dovuti al protrarsi e/o alla recrudescenza della pandemia, si riproponga un quadro di insieme diverso ma simile a quello del 2020. Tale osservazione, più che per la compagine di investitori dell'Azienda 1, è strettamente necessaria per aziende con diverse attitudini al rischio che dovessero prendere in considerazione l'azienda come *benchmark* e *best practice*;
- la compagine degli investitori ha caratteristiche prettamente finanziarie e, conseguentemente, applicherà criteri più vicini a logiche di mercato che a logiche proprie del settore.

3.3.3 Azienda 2

L'Azienda 2 comprende un'attività di bar con somministrazione e ristorazione situata all'interno di un circolo sportivo in una delle zone di Roma con più alta densità di residenti: l'EUR.

Quest'ultima si presenta come una realtà estremamente giovane entrata nel mercato ad ottobre 2019. La fase di sviluppo in cui si trova è stata segnata da una performance estremamente positiva negli ultimi mesi del 2019 e durante i primi mesi del 2020, e dal brusco periodo di chiusura vissuto tra marzo e maggio 2020. L'azienda conta, fin dall'apertura, quattro dipendenti esclusi i due soci e dispone di un'area piuttosto vasta all'interno del circolo che comprende un bar con somministrazione ed un ristorante provvisto di un'ampia terrazza all'aperto e di una sala dedicata ad eventi privati. L'offerta è orientata prevalentemente ai frequentatori del circolo, tra i quali si identificano i due segmenti più redditizi: le famiglie con bambini e gli sportivi che frequentano regolarmente il circolo. Per questo il bar propone soluzioni rapide che possono essere consumate tra un allenamento e l'altro, ma anche prodotti salutari come centrifugati e spremute, e piatti pronti (home made) già porzionati.

Il ristorante invece concentra la sua attività nelle fasce orarie del pranzo e della cena svolgendo un'attività di ristorazione classica.

Altra attività chiave per l'Azienda 2 è il servizio catering. Quest'ultimo rappresenta una fonte di guadagno essenziale.

Rappresentando l'unica realtà ristorativa presente all'interno del circolo, e agendo quindi sotto un certo punto di vista da monopolista, l'obiettivo primario è quello mirare alla soddisfazione di tutte le esigenze che possono interessare i segmenti sopra descritti al fine di non incorrere in diluizione o dispersione di clientela potenziale.

Grazie agli ampi spazi al chiuso e all'aperto inoltre, l'Azienda 2 è in grado di rispondere simultaneamente ad esigenze diverse sia in termini di occasione di consumo, che in termini di target. Parallelamente, l'offerta è formulata scrupolosamente sulla base dei momenti specifici in cui si sviluppano le necessità dei consumatori. La capacità di agire su diversi fronti simultaneamente, riuscendo a dare al consumatore esattamente ciò di cui ha bisogno nel momento in cui emerge la necessità, rappresenta senza dubbio un plus non trascurabile.

Allo stesso modo, essendo i consumatori in target tendenzialmente attenti a quel che riguarda la componente food legata alla dimensione di wellness e *healthy food*, ed essendo l'Azienda 2 una realtà non finalizzata a creare e mantenere un concept scalabile, quest'ultima si è resa estremamente recettiva fin dall'inizio per acquisire maggiori informazioni possibili circa la domanda e accogliere quest'ultima proponendo un'offerta coerente ed efficace.

La peculiarità dell'offerta dell'Azienda 2 risiede nella quasi totale internalizzazione del processo di approvvigionamento. Quest'ultimo risulta svolto quasi completamente in autonomia applicando un modello di business di tipo "*cut out the middle man*" al fine di mantenere standard di qualità estremamente elevati e costanti ed un'offerta legata a fattori come la stagionalità.

Bevande a parte infatti, tutte le materie prime che vengono acquistate dall'Azienda 2 provengono da un'attenta selezione giornaliera svolta dai dipendenti, e vengono elaborati e trasformati all'interno del proprio laboratorio. Per ciò che riguarda i prezzi dei prodotti, l'Azienda 2 si trova ad un livello leggermente più alto rispetto alla media della zona, giustificato in parte dalla location esclusiva e in parte dalla preparazione casalinga dei prodotti.

L'azienda si rivolge ai propri clienti con un *tone of voice* informale confrontandosi molto spesso con clienti abituali che frequentano assiduamente il circolo e quindi il ristorante. L'inserimento all'interno del circolo risulta un elemento molto vantaggioso, allo stesso tempo però crea un vincolo non

trascurabile per l'Azienda 2, la quale nel corso del 2020 ha sofferto, oltre alle restrizioni applicate alla propria attività, le normative che hanno interessato il circolo.

Business Model

Alla luce di quanto sopra riportato, e coerentemente con gli elementi costituenti il *Business Model Canvas* esposto nel *paragrafo* 3.1, si descrivono di seguito i nove *key elements* che compongono il *business model* dell'attività in esame:

1. *Customer segments*: sono diversi i segmenti interessati dall'Azienda 2, in particolare si evidenziano tre macro segmenti:

- Frequentatori regolari del circolo in fasce orarie specifiche, in particolare la mattina molto presto e in corrispondenza dell'orario del pranzo. Questo macro segmento include soprattutto lavoratori in zona;
- Le famiglie con bambini. Molto spesso tutti i componenti risultano frequentatori assidui del circolo e conseguentemente, alla luce della quantità trascorsa all'interno dell'ambiente, sono acquisiti facilmente come clienti dall'Azienda 2.
Considerando infatti le attività sportive per bambini di inverno e i campi estivi durante la stagione più calda, per i genitori si crea e si mantiene un network consistente con altri genitori che genera inevitabilmente una maggiore permanenza all'interno del circolo delle attività ristorative;
- I consumatori provenienti dall'esterno rappresentano il segmento numericamente inferiore e meno facile da raggiungere, ma l'alta densità della zona in cui si trova la sede dell'Azienda 2 permette un margine di acquisizione del segmento non indifferente.

2. *Value proposition*: la proposta di valore da parte dell'Azienda 2 ruota attorno a diversi fattori. Alla luce di quanto detto in precedenza, tra gli elementi centrali emergono l'attenzione alle esigenze legate al *wellness* e all'*healthy food* e legati alla raggiungibilità del consumatore nel momento in cui sorge il bisogno.

3. *Canali di vendita:* i canali di vendita adottati dall'Azienda 2 comprendevano, prima di marzo 2020, il canale fisico, l'asporto e il servizio di catering. Grazie alla posizione occupata, e al costante flusso di clientela derivante dalla presenza nel circolo, fino all'interruzione dei rapporti faccia a faccia con i consumatori a causa delle restrizioni, l'implementazione di un meccanismo di delivery non risultava necessario.
4. *Relazione con i consumatori:* l'Azienda 2 dedica diverse attività al mantenimento dei rapporti con i propri consumatori. Tra queste rientrano la gestione di una mailing list e di contenuti diffusi tramite SMS.
5. *Revenues:* a livello di ricavi, la *revenue strategy* dell'Azienda 2 ruota attorno a due attività: quella giornaliera svolta all'interno del circolo, che comprende l'attività di bar e ristorante, e quella svolta sporadicamente che include il servizio catering e gli eventi privati svolti. A livello di marginalità, questi ultimi due rappresentano una fonte di guadagno superiore rispetto all'attività quotidiana.
6. *Key resources:* le risorse chiave per l'Azienda 2 coinvolgono in primo luogo il rapporto con il circolo, il quale permette di godere di una location privilegiata sotto moltissimi punti di vista. In secondo luogo, le attività sportive (e non) organizzate all'interno del circolo come lezioni, eventi ecc. rappresentano un elemento di fondamentale importanza in quanto fungono da continuo generatore di flusso di clientela. Altra risorsa chiave è rappresentata dalle potenzialità del passaparola che, soprattutto alla luce della densità di residenti che interessano la zona in cui opera l'Azienda 2, sono il motore per la crescita del segmento legato ai residenti in zona.
7. *Key activities:* tra le attività chiave identificate per l'Azienda 2 rientrano lo svolgimento dell'attività di catering, l'audit dei clienti del circolo e parallelamente dei trend legati al wellness e all'*healthy food*, e la riduzione degli intermediari in termini di fornitura.
8. *Key partners:* i partner chiave per l'Azienda 2 sono identificabili sicuramente nel circolo, dal quale dipendono strettamente le sorti dell'attività, e dai responsabili dell'organizzazione di lezioni sportive (e non) in grado di condensare la presenza di gruppi sostanziosi di clientela in determinate fasce orarie.

9. *Costi*: i costi dell'Azienda 2, come si analizzerà più in particolare nella prossima sezione, sono estremamente snelli, soprattutto in termini di contratto di locazione che tocca appena 5% sul totale dei costi sostenuti dalla società. La struttura flessibile ha permesso inoltre alla società di assorbire anche il netto calo dei ricavi causato dal Covid-19, mantenendo un sostanziale equilibrio anche con appena 50% di fatturato medio.

Struttura e risultati economico-finanziari

L'azienda in questione, come detto, è stata attiva a pieno regime da ottobre 2019 a febbraio 2020 ed è stata costretta, come tutti i ristoranti Italiani (e la maggior parte nel mondo), ad attenersi alle chiusure e restrizioni imposte da marzo 2020.

Il posizionamento di questo ristorante in una location molto peculiare, un circolo, ne ha facilitato, a detta dell'amministratore, un rapido raggiungimento del *break-even point* già dal primo mese di attività. Da un lato il circolo ha velocizzato la popolarità della nuova apertura e da un altro l'affitto calmierato che la proprietà ha concesso al ristorante rappresenta un ulteriore elemento di flessibilità.

Come si può osservare nella tabella di seguito, in questo caso di studio è stato deciso di mostrare il fatturato dei 3 mesi di apertura del 2019 ed una proiezione, sulla base di quanto stimato dal *management*, del fatturato annuo a regime del locale e dei conseguenti dati patrimoniali.

Il 2019, secondo le indicazioni del *management*, ha chiuso con un fatturato ottobre-dicembre di c. 153 €k. Secondo quanto comunicato dalla società inoltre, l'intero fatturato è generato dall'attività di somministrazione in loco (no delivery), e in parte tramite *take-away*.

	2019 (ottobre-dicembre)	Proiezioni 12 mesi
<i>Dati Economico-Finanziari</i>		
Ricavi	153.000	620.500
EBITDA	22.950	93.075
Utile	n.a.	n.a.
Cash Flow	16.524	67.014
<i>Dati Patrimoniali</i>		
Posizione Finanziaria Netta	(26.524)	(47.014)
Capitale circolante netto	765	3.103
Posizione Finanziaria Netta / EBITDA	-1,2x	-0,5x

Tabella 5: Azienda 2 – primo anno a regime del business plan¹¹³

A livello di indicatori di bilancio, si osserva una società sana, che non fa ricorso a debiti bancari (come si può vedere dalla posizione finanziaria netta, composta unicamente da cassa generata nei tre mesi di attività e dall’apporto equity della proprietà in fase di startup).

Per quanto riguarda gli altri indicatori:

- A livello di EBITDA, pari a c. 23 €k, si rileva un margine del 15% nei tre mesi *actual*, che dovrebbe anche mantenersi su base annua secondo le previsioni della società;
- Il *cash flow* generato dalla società è sostanzialmente allineato all’EBITDA a tendere, seppur nei dati della tabella si osserva un leggero scostamento.

Tale allineamento a tendere è dovuto:

- al debito pari a 0 che non genera interessi;
- ad una strategia del circolante senza particolari dilazioni né in entrata né in uscita (merce comprata 2-3 volte a settimana con pagamento immediato e smaltimento in 2 giorni, che non genera né particolari crediti verso clienti, né debiti verso fornitori);
- capex nel locale estremamente ridotti, soprattutto dal secondo anno.

¹¹³ Bilancio pro forma fornito dall’amministrazione della società e assumption sulle proiezioni con il management dell’Azienda 2

A fine 2019, la differenza dell'EBITDA rispetto al *cash flow* è dovuta principalmente a investimenti effettuati per lo startup del locale mentre, dal prossimo anno a regime, la società prevede l'allinearsi di EBITDA e *cash flow*;

- La società, come detto, non ha acceso debiti allo stato attuale. Ciò rende ancor più snella la struttura di costi fissi e uscite finanziarie fisse che questa deve fronteggiare. La posizione finanziaria netta è infatti negativa (c. -27 €k).

Relativamente alla struttura dei costi, in questo caso il ristorante beneficia di un canone di locazione estremamente basso (con ottimo impatto sulla marginalità), pari a solo 5% dei costi totali mentre, per ciò che concerne le altre voci di costo, queste sono sostanzialmente allineate a quanto si osserva per la maggior parte delle attività ristorative.

Le principali voci sono i costi per dipendenti, che toccano il 50% dei costi totali, seguiti dalle materie prime, pari al 34% dei costi totali.

Il livello del canone di locazione che l'azienda deve sostenere è un elemento fondamentale per fronteggiare crisi come questa. Infatti, dal colloquio con la società emerge come anche con un fatturato calato del 60% rispetto al 2019 i conti si siano mantenuti in sostanziale equilibrio economico-finanziario.

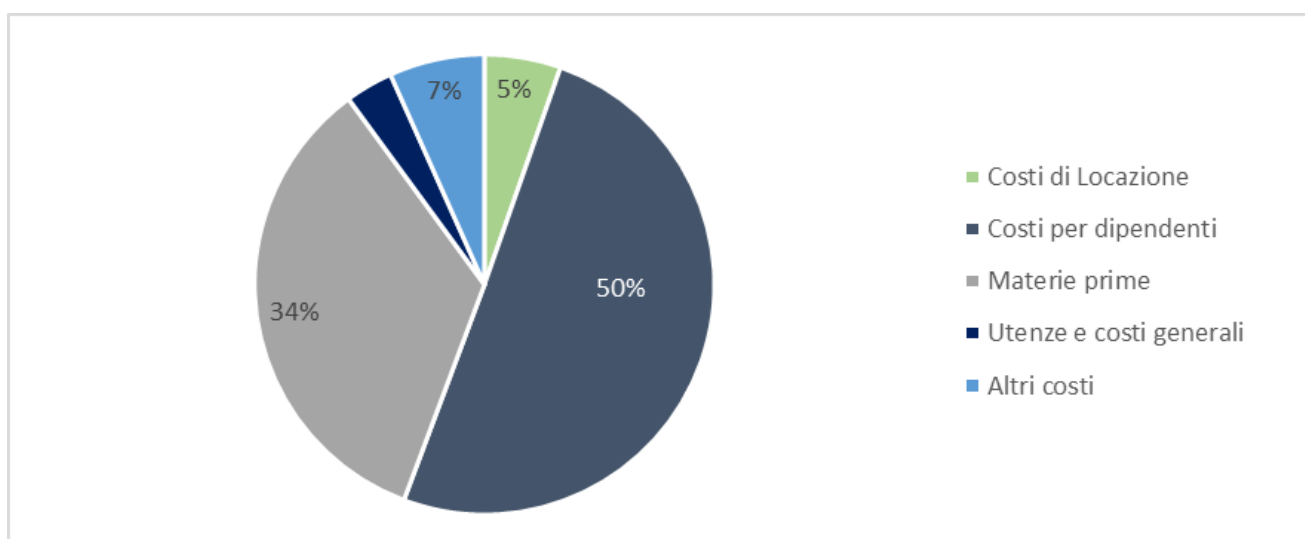


Figura 33: Azienda 2 – struttura dei costi prevista a regime (% su costi totali) ¹¹⁴

¹¹⁴ Bilancio pro forma fornito dall'amministrazione dell'Azienda 2

L'intervista e l'impatto del Covid-19

Come detto in precedenza, l'Azienda 2 è entrata a far parte del Settore della ristorazione ad ottobre 2019. I mesi di attività libera da restrizioni e da un contesto caratterizzato dalla pandemia in corso sono stati quattro, al termine dei quali si è assistito alla chiusura totale dell'attività fino al mese di giugno. Ciò che ha rappresentato la maggiore criticità sono state senz'altro le restrizioni applicate al circolo all'interno del quale si colloca l'azienda. La chiusura degli spazi dedicati alle attività sportive al chiuso e la chiusura degli spogliatoi ad esempio hanno portato alla perdita temporanea di un segmento importante che coinvolge lavoratori in zona che frequentano quotidianamente il circolo in orari specifici ritagliando il loro tempo in funzione della possibilità di concludere l'allenamento in tempi brevi.

L'annullamento degli eventi privati ha inoltre comportato l'impossibilità di svolgere l'attività di catering che nei mesi precedenti alla Fase 1 aveva rappresentato un'ampia percentuale di revenues.

A livello di misure di contenimento dei contagi, sono stati garantiti distanziamento sociale e allineamento dei processi organizzativi e produttivi all'interno del laboratorio e della cucina. Il segmento più attento al rispetto e al mantenimento delle misure di sicurezza è quello delle famiglie con figli, i quali hanno spostato il 90% dei loro consumi nelle zone esterne del ristorante e del bar.

In termini generali, confrontando i ricavi conseguiti nel periodo ottobre 2019 – febbraio 2020 e marzo 2020 – gennaio 2021, si osserva un calo complessivo del 60%. Nonostante si sia osservata una ripresa importante nei mesi estivi (giugno – settembre 2020) che, grazie alla minore rigidità delle restrizioni, ha permesso di tornare a conseguire dei ricavi in linea con i risultati ottenuti durante i primi mesi di attività. Tra giugno e settembre 2020 sono infatti state coperte tutte le fasce orarie di attività (dalla colazione al dopo cena) riuscendo a tornare in contatto con tutti i segmenti target.

L'Azienda 2 coinvolge quattro dipendenti esclusi i due soci proprietari e, nonostante la scarsa attività, non è stata costretta a ricorrere ad operazioni di riduzione dell'organico, né a sistemi di cassa integrazione. L'obiettivo è stato infatti la massima tutela dei propri collaboratori affrontando con compattezza le sfide del periodo. Si è quindi proceduto verso la diluizione dei turni di lavoro e verso una riorganizzazione delle attività del bar e del ristorante, approfittando di un momento meno intenso all'interno dei locali per implementare servizi nuovi da offrire ai clienti.

Tra le attività che sono state completate rientrano:

- la creazione di un gruppo privato su Facebook a disposizione dei propri clienti al fine di mantenere un contatto costante con loro e condividendo contenuti di cook learning, di tips inerenti all'utilizzo di materie prime provenienti dal territorio ecc.;
- la creazione di un account business su WhatsApp che permettesse di comunicare direttamente ed in modo rapido con i clienti aggiornandoli costantemente circa le aperture e i nuovi servizi;
- l'implementazione di una strategia di social media marketing sulle piattaforme di Instagram e Facebook;
- l'implementazione di un servizio autonomo di delivery al fine di mantenere il pieno controllo circa la qualità dei prodotti consegnati;
- l'organizzazione di un sistema di fidelizzazione del cliente tramite *fidelity cards*;
- l'ottimizzazione del processo di approvvigionamento, il quale viene svolto quotidianamente in base alla domanda specifica di ciascun prodotto, alla sua stagionalità e privilegiando prodotti del territorio.

In termini di domanda, si rileva in primo luogo uno squilibrio circa le attività svolte tra il bar ed il ristorante tradizionale. Durante la settimana infatti si assiste alla quasi totale inattività del ristorante, ma è notevolmente aumentata la domanda per il bar nella fascia oraria dell'aperitivo. Nel weekend invece si realizza un'attività quasi totale del ristorante ed un minore impiego del bar.

In linea con i trend evidenziati nel capitolo 2, si osserva inoltre la tendenza della domanda verso:

- cibi salutari come piatti a base di frutta e verdura;
- prodotti a base di materie prime biologiche sia nel dolce che nel salato;
- il consumo di pasti equilibrati a livello di principi nutritivi;
- il desiderio di trovare un equilibrio tra allenamento (nella maggior parte dei casi svolto all'interno del circolo) e dieta.

- l'utilizzo di materie prime a km 0, che rappresenta un elemento che la domanda considera un *point of difference*.

Il fattore prezzo e convenienza non hanno subito grandi squilibri in termini di importanza per il cliente tipo dell'Azienda 2. L'amministratore delegato che ha partecipato alla presente intervista sostiene infatti che i clienti siano disposti a pagare dei prezzi anche leggermente superiori a quelli applicati prima del primo lockdown, sia per la loro consapevolezza circa lo stato di sofferenza del settore in questo momento, sia perché il principale valore ricercato risiede nella salubrità e genuinità degli alimenti.

Alla luce dei cambiamenti e dei trend rilevati a livello di domanda, l'Azienda 2 ha apportato delle modifiche alla produzione, privilegiando l'offerta di prodotti home made (come il pane e i dolci), di piatti salutarì e completi (come il poke o soluzioni contenenti tris di combinazioni di carboidrati, proteine e verdure). Come sopra specificato inoltre è stato ricalibrato il sistema di approvvigionamento, riducendo la gamma di prodotti ma focalizzandola verso soluzioni che per mancanza di tempo e di organizzazione non erano inclusi nell'offerta prima della Fase 1 (ad esempio la pasta fatta in casa).

L'Azienda 2 ha inoltre colto l'opportunità di spostare l'approvvigionamento di frutta e verdura su una piccola realtà di proprietà dello stesso circolo, la quale produce in home tutte le materie prime inerenti alle categorie citate, e riuscendo quindi a garantire un servizio km 0.

È stato poi chiesto all'intervistato di esporre la sua visione circa le prospettive rispetto al new normal che caratterizzerà i prossimi anni. Secondo quanto riportato, è previsto il mantenimento della centralità del servizio delivery, così come l'importanza, al fine di ottimizzare il servizio, di continuare ad utilizzare menu consultabili tramite QR code, i quali permettono di limitare i contatti tra clienti e personale e di ottimizzare quindi i tempi trascorsi all'interno del ristorante.

L'importanza degli spazi esterni sarà senz'altro mantenuta, avendo trascorso in casa gran parte dell'ultimo anno infatti, secondo l'intervistato, saranno molti i clienti che continueranno a preferire locali che dispongono di spazi all'aperto.

La tendenza verso forme di alimentazione *health centric* non sembra dare segnali di cedimento, anzi. In linea con i trend che hanno caratterizzato gli scorsi anni, ed in particolare il 2020, si prevede l'ulteriore sviluppo di offerte focalizzate su prodotti salutarì, biologici e a km 0.

In quest'ottica l'Azienda 2, consapevole della posizione di vantaggio ricoperta grazie al fatto che dispone di ampi spazi esterni, ritiene che, in un periodo in cui le attività svolte consentono

l'implementazione parallela di nuovi servizi, sia necessario focalizzare i propri sforzi per creare ulteriori occasioni di consumo sfruttando efficientemente gli ambienti a disposizione e consolidando i servizi e i rapporti inizialmente intrapresi.

Sintesi del caso: criticità e key findings

Dall'intervista con l'AD dell'Azienda, e in base alle caratteristiche delineate, l'Azienda 2 rappresenta nel Settore della ristorazione una realtà particolare in quanto, operando all'interno di un circolo sportivo, si basa prevalentemente su un mercato captive più che su un mercato esterno. Ciò, se da un lato nel business plan definito per l'avvio dell'attività ha determinato un vantaggio potendo contare su una base di clientela solida e in crescita, durante il 2020 è stato invece un ulteriore elemento di contrazione in quanto, oltre alle restrizioni previste per il settore della ristorazione, l'azienda è stata di fatto impattata anche da quelle applicate alle attività sportive (che hanno coinvolto più dell'80% della base di clientela), determinando una perdita di fatturato che si è attestata intorno al 60% nel 2020.

La flessibilità della struttura dei costi, il canone di affitto calmierato, la liquidità disponibile assieme anche alla non esposizione con le Banche e la ridotta dimensione in termini di dipendenti ha consentito tuttavia all'Azienda 2 di sopravvivere a questa fase di crisi e di sfruttare il tempo disponibile da parte del personale (che per scelta non è stato messo in cassa integrazione) e dei Soci per:

- accelerare importanti attività di sviluppo sui canali social e di delivery, scegliendo per quest'ultimo di gestire in proprio anziché appoggiarsi alle grandi strutture di delivery quali Glovo, Just Eat, Deliveroo, ecc.;
- rivedere il *business model* anticipando ed integrando alcune delle trasformazioni che saranno necessarie anche nel periodo post pandemia.

Attraverso questa strategia, l'Azienda 2 è riuscita a mantenere il contatto con la propria clientela anche nelle fasi di chiusura, e ad essere spesso scelta dalla stessa a fronte della qualità dei prodotti e del servizio personalizzato di delivery e take away.

In tal senso, anche se meno strutturata in termini di capacità manageriali rispetto all'Azienda 1 analizzata nel paragrafo 3.3.2, l'Azienda 2 può essere anch'essa considerata una *best practice* sotto il profilo dell'intraprendenza imprenditoriale che ha valorizzato maggiormente l'esperienza pluriennale nel Settore della ristorazione da parte dei Soci (che in precedenza hanno avuto altre attività ristorative).

Ovviamente, pur avendone tracciato un quadro positivo in riferimento al grave periodo che ha caratterizzato il 2020, anche per l'Azienda 2 è possibile identificare alcune principali criticità e alcuni *key findings* che devono comunque essere tenuti in considerazione al fine di gestire al meglio la ripresa che verrà nel periodo 2021-2022.

Principali criticità emerse per effetto della pandemia:

- restrizioni del Settore ristorazione e delle attività sportive che hanno coinvolto la maggior parte della clientela;
- necessità di implementare la presenza sui canali social e di attivare soluzioni digitali e di delivery per poter raggiungere e servire la clientela;
- ridefinizione del *business plan*;
- contrattazione di clausole contrattuali da attivare a fronte del protrarsi della pandemia e/o a fronte di nuovi lockdown;
- riduzione della liquidità e ridefinizione del budget finalizzato agli investimenti.

I principali *key findings* individuati sono riconducibili alla valutazione del rischio e all'assetto azionario della stessa e si ritiene che debbano essere tenuti comunque in considerazione al fine di gestire al meglio la fase di avvio e il primo periodo dell'azienda:

- necessità di bilanciare la propria clientela generando dei flussi non solo dipendenti dalle attività del circolo, ma anche provenienti dall'esterno sfruttando le soluzioni digitali;

- necessità di sviluppare un'offerta per la clientela del circolo che è sempre più attenta ai trend di mercato alimentare relativi al *wellness*;
- necessità di valutare forme di finanziamento con le Banche in maniera sostenibile per il proprio bilancio, ma che allo stesso tempo consenta loro di non dover accedere alla liquidità dell'azienda e/o a forme di aumento di capitale per effettuare gli investimenti necessari a consolidare lo sviluppo dell'attività ed eventualmente ad assorbire una nuova fase di recrudescenza della pandemia.

3.3.4 Azienda 3

L'Azienda 3 rappresenta una piccola catena di tre locali situati nel centro storico di Roma, nata meno di dieci anni fa. Nel 2019 il Gruppo contava 33 dipendenti.

Presenta un *concept* caratterizzato da un tipo fast di ristorazione. Nel corso degli 8 anni di attività che hanno interessato tale azienda, quest'ultima ha aperto tre punti vendita, scegliendo di continuare a perseguire la stessa formula di servizio e offerta al consumatore, e mantenendo invariato il proprio target di riferimento.

L'offerta si compone principalmente di prodotti da forno dolci e salati di qualità molto elevata, realizzati nel laboratorio presente all'interno di uno dei tre locali. A questi vengono poi integrate l'offerta di frutta secca e disidratata, gelato artigianale, zuppe, piatti freddi e insalate.

L'elemento distintivo della proposta dell'Azienda 3 risiede nell'utilizzo di materie prime 100% biologiche per l'assemblaggio e la preparazione di ognuno dei suoi prodotti finali. L'Azienda 3 dimostra al consumatore di prestare grande attenzione anche alle modalità di cottura e conservazione delle pietanze, in modo che queste ultime possano mantenere le proprietà nutritive.

Per quello che concerne i prezzi dei prodotti, l'azienda si colloca ad un livello leggermente superiore alla media osservabile nella zona ma, a differenza della maggior parte delle attività del centro di Roma, non intende rivolgersi ad un target esclusivamente turistico.

Secondo quanto indicato dai proprietari nel corso dell'intervista infatti, la totalità dei locali consegue un fatturato di c. 2 €m (di Gruppo nel 2019) per c. il 50% generato dai turisti e il 50% da residenti, lavoratori in zona e residenti nella città di Roma che frequentano il centro per svago.

L'azienda si rivolge al cliente adottando un *tone of voice* informale ed accogliente, finalizzato all'instaurazione di un rapporto profondo basato sull'evocazione di sentimenti positivi anche grazie

all'ambiente familiare (supportato da prodotti genuini e home made e dall'opportuna formazione del personale).

Come specificato, le tre sedi dell'azienda si collocano nel centro storico di Roma, in corrispondenza di tratti altamente interessati da traffico pedonale sia turistico che di residenti. La selezione di tali location ha comportato la formulazione di una struttura di costi che include una voce piuttosto rilevante relativa al canone di affitto (in linea con quanto accade per le attività in zona centrale) ed un importante costo per dipendenti, dovuto all'ampio spettro di ore di apertura dell'azienda, visto il flusso continuo pedonale che caratterizza la zona.

L'attività opera in assenza di somministrazione, ma con un servizio di ordine al banco, self service delle bevande e pagamento in cassa prima di ritirare ciò che si è acquistato.

Sono presenti dei tavolini provvisti di sgabelli su cui i clienti si possono appoggiare per consumare, ma l'attività adotta in buona misura un modello di business che, come meglio vedremo più avanti, risulta essere un mix tra il *Cut Out the Middle Man* e il *Long Tail* descritti nel paragrafo 3.1.

Fino a dicembre 2020, l'azienda non offriva inoltre alcuna possibilità al cliente di sfruttare strumenti di prenotazione online dei prodotti e ritiro in negozio, limitando notevolmente il grado di cross canalità dell'attività, né risultava associato ad alcuna piattaforma di delivery.

Business Model

Alla luce di quanto sopra riportato, e coerentemente con gli elementi costituenti il *Business Model Canvas* esposto nel paragrafo 3.1, si descrivono di seguito i nove *key elements* che compongono il *business model* dell'attività in esame:

1. *Customer segments*: è possibile individuare tre macro gruppi di consumatori che corrispondono ai tre segmenti target su cui viene focalizzata principalmente l'attenzione. In primo luogo, per la location e la natura estremamente attrattiva della zona, il macro segmento dei turisti rappresenta una fonte costante di *revenues*. Questo si identifica come un segmento estremamente complesso da gestire (soprattutto rispetto al tipo di relazione che l'Azienda 3 si propone di instaurare con i propri clienti) in quanto, come specificato in precedenza, spesso i consumatori appartenenti a questo segmento si trattengono nella città di Roma per periodi estremamente limitati. Oltre al vincolo legato alla permanenza, altro elemento critico è rappresentato dalla grandezza della città e dalla quantità di attrazioni presenti sul territorio romano e dislocate in diversi quartieri tra loro anche molto lontani. Logicamente, questo

implica la tendenza da parte di questo segmento a voler fare esperienza di diverse realtà ristorative, ed impedirà pertanto di raggiungere un tasso di riacquisto soddisfacente basato su questo segmento. È inoltre opportuno specificare che il turista può manifestare la necessità di sedersi e mangiare comodamente, pertanto orienterà la sua scelta verso soluzioni adeguate a questa esigenza.

Il secondo macro segmento è rappresentato dai residenti nella città di Roma che saltuariamente si recano nel centro storico per svago o altre necessità o che vivono in prossimità dei tre locali dell'Azienda 3.

Tale gruppo di consumatori presenta una serie di caratteristiche che lo rendono estremamente variegato e disomogeneo: se da un lato infatti si contano circa 24.166 residenti solo nella zona del centro storico di Roma (producendo una densità di 7.575,55 ab/km²), per i quali risulta decisamente più semplice frequentare i locali presenti nella zona, dall'altro sono molti i residenti che non abitano o lavorano in prossimità della zona centrale della città. Quest'ultima gioca un ruolo chiave nell'identificazione di diverse barriere, per i residenti al di fuori del centro storico, di frequentare assiduamente la zona. In primo luogo, le dimensioni della città rendono estremamente complesso attraversarla in tempi brevi, si sommano poi lo stato di inefficienza dei mezzi pubblici e i livelli di traffico che caratterizzano la zona urbana. In secondo luogo, i consumatori che non risiedono nella zona del centro storico, a causa della qualità sempre meno marcata dei locali operanti in zone estremamente turistiche, sono spesso interessati da un sentimento di scetticismo circa l'effettiva qualità e appropriatezza del servizio offerto da una realtà operante in una zona ad altissima concentrazione turistica.

Il terzo macro segmento si compone dai dipendenti delle attività commerciali presenti nella zona in cui si trovano i tre punti vendita dell'Azienda 3. Questi ultimi costituiscono una risorsa importante in quanto permettono di ragionare in termini di medio-lungo periodo e rappresentano un segmento con cui è possibile instaurare relazioni durature anche attraverso programmi di fidelizzazione strutturati.

2. *Value proposition*: la proposta di valore dell'Azienda 3 è fortemente legata alla genuinità e qualità dei prodotti offerti. Dal payoff del brand, alla preparazione home made di gran parte dell'offerta, all'approccio casalingo ed informale proposto dal personale, l'Azienda 3 ha reso la freschezza dei prodotti, la sua italianità, l'attenzione meticolosa verso la scelta delle materie prime e la cura dell'esperienza dei consumatori gli elementi centrali costituenti la sua *value proposition*.

In secondo luogo, ma non per importanza, la proposta di valore dell'Azienda 3 ruota attorno alla natura biologica delle materie prime e dei prodotti utilizzati.

3. *Canali di vendita*: per gran parte della propria attività l'Azienda 3 ha mantenuto come unico canale di vendita dei prodotti quello diretto, sfruttando al massimo i punti vendita e facendo affidamento sull'importante flusso di traffico che costantemente interessa la zona in cui questi si concentrano.

Un altro elemento importante, oltre al passaggio e alla visibilità organica garantita dalla zona, è rappresentato dal passaparola soprattutto rispetto al segmento corrispondente ai lavoratori presenti nella zona (specialmente dipendenti di negozi e attività presenti in zona).

Un peso decisamente inferiore è stato acquisito dai canali social, attraverso cui l'Azienda 3 ha dato vita ad una vetrina che, seppur stimolando l'attenzione dei consumatori in larga misura già acquisiti, non è in grado di rappresentare un vero e proprio strumento di mantenimento delle relazioni con i consumatori, in quanto per almeno il 50% questi ultimi rappresentano turisti presenti sul territorio romano per periodi estremamente limitati.

Un ulteriore elemento di criticità è inoltre rappresentato dall'assenza di un sito internet in grado di ricoprire un ruolo incisivo dal punto di vista delle vendite.

4. *Relazione con i consumatori*: come già sottolineato, la relazione con i consumatori rappresenta per l'Azienda 3 un *asset* decisivo in grado di rappresentare un vantaggio competitivo di grande importanza soprattutto alla luce del fatto che circa il 50% del fatturato annuo dell'attività deriva da consumatori che si recano regolarmente nella zona servita dai punti vendita e che risiedono a Roma. In assenza di canali digitali in grado di supportare l'attività a mantenere rapporti solidi e duraturi, l'Azienda 3 è tenuta a concentrare tutti i suoi sforzi perché queste relazioni siano continuamente rinnovate all'interno dei singoli punti vendita. Questo implica la necessità di formare il personale in modo meticoloso ed educarlo al tipo di rapporto che l'Azienda 3 intende riprodurre con i suoi clienti.

5. *Revenues*: i ricavi dell'Azienda 3 derivano per circa il 80% da prodotti salati da forno e il rimanente 20% da dolci, bevande e altri prodotti. Tali ricavi vengono generati quasi esclusivamente tramite la vendita diretta negli store fisici. In via residuale derivano da servizi di catering e forniture commerciali.

6. *Key resources*: tra le risorse chiave per l'Attività 3 rientra l'equilibrio di interdipendenza che è stato instaurato tra il punto vendita provvisto di laboratorio, il quale assume il ruolo di fornitore, e gli altri due punti vendita che rappresentano una fonte costante di *revenues* producendo ricavi per il 34% (fatturato *intercompany*) del fatturato conseguito dal punto vendita che ospita il centro di produzione.

Un altro elemento di fondamentale importanza è costituito dalla concentrazione di attività non ristorative presenti nella zona (di natura turistica e commerciale), le quali garantiscono un flusso costante di visitatori, la prossimità di molti turisti presenti sul territorio e la costante presenza di dipendenti in zona.

7. *Key activities*: rispetto alle attività chiave, in primo luogo la produzione continuativa dei prodotti dolci e salati e la fornitura da parte del locale provvisto di laboratorio degli altri punti vendita, risultano centrali nella gestione del flusso di operatività dell'azienda.

In secondo luogo, ma non per importanza, si colloca senz'altro la fornitura quotidiana dei due punti vendita in cui non è presente il laboratorio.

8. *Key partners*: i partner chiave sono rappresentati dai fornitori. Essendo la qualità delle materie prime un elemento essenziale della proposta di valore dell'Azienda 3, il singolo fornitore ha la responsabilità di assicurare in una certa misura che tale valore possa essere effettivamente prodotto. Allo stesso modo, i dipendenti incaricati di trasformare le materie prime in prodotti finali hanno quotidianamente un incarico determinante la performance di ciascun punto vendita. L'ultima trasformazione dei prodotti finali (ad esempio riportarli alla giusta temperatura, la guarnizione, l'impiattamento), rappresenta un ulteriore step nel corso del quale il prodotto può potenzialmente subire un'alterazione e non massimizzare il grado di apprezzamento della clientela.

In ultimo, essendo inoltre la componente emotiva legata all'esperienza del prodotto e delle location estremamente importante in termini di *value proposition*, i dipendenti incaricati di servire ed assistere la clientela all'interno dei punti vendita rivestiranno un ruolo chiave.

9. *Costi*: la struttura dei costi, come meglio evidenziato nella successiva sezione, presenta quali voci di costo principali il costo per dipendenti (44%) seguito dalle materie prime (33%) e quelli per la locazione (15%). La componente residuale, pari a c. l'8%, è relativa ai costi generali e alle attività di marketing.

Struttura dei costi e risultati economico-finanziari

Dopo aver analizzato la società da un punto di vista qualitativo nella sezione precedente relativa al *business model* della stessa, come accennato, di seguito sono esposti alcuni dei principali dati economici, finanziari e patrimoniali dell'Azienda 3, elaborati a seguito dell'analisi degli ultimi due bilanci disponibili (forniti dall'amministrazione della società) e dalla rielaborazione con la stessa gestione del locale dei dati emersi dalle analisi stesse.

Su consiglio della proprietà del locale, al fine di avere dati maggiormente significativi, è stato analizzato il bilancio della capogruppo, che non include tutti i ricavi di Gruppo (non viene redatto un bilancio consolidato), ma ne esprime al meglio il funzionamento rispetto agli altri bilanci. Infatti, se come accennato nella sezione relativa al *business model* i ricavi dell'Azienda 3 sono pari complessivamente a c. 2€m nel 2019, per la sola capogruppo ammontano a c. 1,3 €m c. nel 2019 (vs. 1,2 €m nel 2018), suddivisi in:

- ricavi per la vendita diretta al pubblico all'interno del locale, pari a c. 833 €k (vs. 908 €k nel 2018), pari 65% del fatturato totale della società;
- ricavi per la fornitura di prodotti agli altri due locali del Gruppo, pari a c. 443 €k (vs. 303 €k nel 2018), pari al 35% del fatturato totale della società.

	2018	2019
<i>Dati Economico-Finanziari</i>		
Ricavi	1.211.460	1.275.979
EBITDA	106.778	118.228
Utile	1.524	4.757
Cash Flow	13.406	(16.253)
<i>Dati Patrimoniali</i>		
Posizione Finanziaria Netta	495.969	660.583
Capitale circolante netto	40.929	343.694
Posizione Finanziaria Netta / EBITDA	4,6x	5,6x

Tabella 6: Azienda 3 - I risultati economico-finanziari 2018 e 2019¹¹⁵

¹¹⁵ Bilanci 2018 e 2019 ed elaborazioni con la proprietà dell'Azienda 3

Come possiamo osservare, dagli indicatori di bilancio (già menzionati nel paragrafo in 3.2), emergono alcuni elementi dell'evoluzione dell'attività tra 2018 e 2019.¹¹⁶

In particolare:

- aumento dei ricavi pari al 5,3%. Questo è figlio di un doppio effetto: la diminuzione delle vendite dirette da un lato, più che compensato da un aumento delle vendite agli altri locali del Gruppo dall'altro lato;
- sensibile aumento dell'EBITDA da 107 €k a 118 €k (+10,7%). Dal colloquio con la proprietà emerge che tale aumento è dovuto ad un duplice effetto:
 - implementazione di un piano di efficientamento dei costi (principalmente su materie prime e personale);
 - minore incidenza dei costi fissi sul fatturato con l'aumento dei ricavi *intercompany*, che implicano maggiori ricavi senza gli stessi costi addizionali che necessita un aumento dei ricavi per vendita diretta.
- Cash flow negativo generato durante l'anno, dovuto agli investimenti connessi all'apertura del terzo locale nel corso del 2019. Tale impatto negativo ci fa comprendere praticamente come non siano sufficienti i dati economici per giudicare l'andamento di un esercizio;
- netto peggioramento del capitale circolante netto, passato da 41 €k a 344 €k. Anche questo elemento è connesso fondamentalmente ai ricavi *intercompany* su cui l'Azienda 1 concede grosse dilazioni alle altre società partecipate per facilitarne lo sviluppo ed aiutandole da un punto di vista finanziario;
- maggiore indebitamento, connesso ad un aumento della posizione finanziaria netta, con un rapporto con l'EBITDA passato da 4,6x a 5,6x.

Per ciò che concerne la struttura dei costi dell'azienda, come si può osservare dalla figura sotto, dal modello di business deriva una prevalenza sostanziale dei costi per dipendenti, che toccano il 44% dei costi totali, subito seguiti dalle materie prime, pari al 33% dei costi totali. Il canone di locazione, terza voce di costo, si attesta al 15% dei costi.

¹¹⁶ Bilanci 2018 e 2019 ed elaborazioni con la proprietà dell'Azienda 3

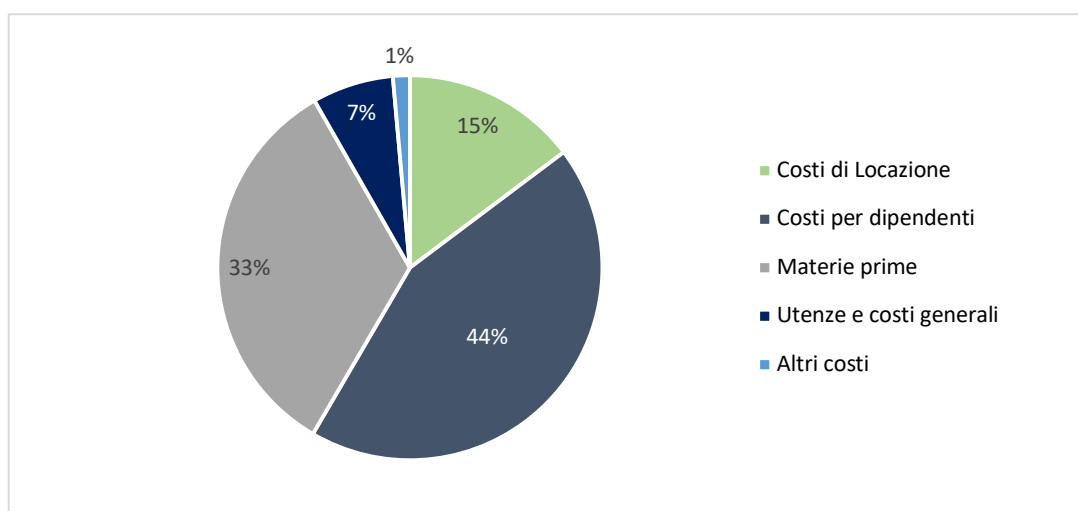


Figura 34: Azienda 3 – struttura dei costi 2019 (% su costi totali) ¹¹⁷

La struttura esposta nella figura descrive un business che per c. 59% sembrerebbe essere composto da costi prevalentemente fissi e difficilmente abbattibili in caso di un calo del fatturato. Anche da interlocuzioni con il *management*, la quasi totalità dei costi connessi a locazione e dipendenti è da considerare come “costo fisso” nella pratica.

È obiettivo del prossimo paragrafo approfondire come il *management* abbia lavorato all’efficientamento dei costi di fronte al calo dei ricavi avvenuto nel corso dell’esercizio passato che, secondo l’amministrazione dell’Azienda 3, è stato pari a oltre il 55% del fatturato.

L’intervista e l’impatto del Covid-19

Nel corso del mese di gennaio 2021, è stata condotta un’intervista all’amministratore delegato dell’Azienda 3 al fine di indagare in modo più approfondito l’impatto prodotto dall’emergenza legata al Covid-19 e dalle conseguenti regolamentazioni attuate dal governo per arginarne lo sviluppo. È stato inoltre affrontato il tema relativo al cambiamento della struttura di domanda che ha caratterizzato l’anno appena trascorso e che determinerà il consolidamento di nuovi atteggiamenti da parte dei consumatori. Inizialmente è stato chiesto qual è stato l’elemento legato all’emergenza che ha rappresentato l’impatto maggiore per l’attività dell’Azienda 3. Secondo quanto riferito dall’amministratore delegato, uno degli elementi cruciali è rappresentato proprio dalla molteplicità degli avvenimenti che si sono progressivamente accavallati nel corso del 2020.

¹¹⁷ Bilancio 2019 e rielaborazione dei dati con la proprietà dell’Azienda 3

La maggiore sofferenza per l'Azienda 3 operando nella zona più centrale di Roma, deriva dall'arresto delle attività legate al turismo. *"...considerando la provenienza di almeno il 50% del nostro fatturato dal segmento di consumatori appartenente alla dimensione più turistica, già a marzo scorso avevamo cominciato a percepire la possibilità di essere privati di una fetta molto importante del nostro mercato. Un secondo elemento disastroso si è scatenato come una reazione a catena in seguito alla chiusura di molte attività commerciali nella zona. Questo, oltre ad indebolire l'attrattività della zona agli occhi di molti romani non residenti nel centro storico, ha causato l'assenza sempre più marcata di un altro segmento per noi molto importante: i lavoratori in zona..."*, questi sono stati i termini in cui è stata descritta la situazione più critica verificatasi durante i primi mesi dello scorso anno. Le ripercussioni in termini di ricavi si sono tradotte in un calo di c. 60% dei ricavi di Gruppo nel 2020 rispetto al 2019.

Il periodo più sofferente è stato naturalmente quello interessato dal primo lockdown del Paese, nonostante già dai primi mesi del 2020 si stesse concretizzando una riduzione dei flussi turistici provenienti dalla Cina, i quali rappresentano un elemento chiave nell'economia del centro storico romano.

Tra le maggiori criticità circa il concept dell'Azienda 3 emerge in primo luogo l'assenza di accordi con piattaforme di delivery che ha causato grandi difficoltà rispetto al mantenimento del contatto con i propri clienti presenti sul territorio. In secondo luogo, i punti vendita all'inizio del 2020 risultavano coperti da 33 dipendenti, un numero decisamente eccessivo vista la scarsa attività mantenuta nel corso dell'anno a causa della pandemia.

Tra le azioni completate al fine di alleggerire la struttura dei costi dell'azienda:

- sono stati tagliati il 30% dei contratti con dipendenti (in scadenza);
- è stata richiesta la riduzione dei canoni di affitto nell'ordine del 50% per il 2020 e, grazie al credito di imposta, si procede ricontrattando di 6 mesi in 6 mesi il canone fino al termine dell'emergenza in atto;
- è stata introdotta la cassa integrazione per una parte dei dipendenti.

Nonostante i benefici apportati dalla cassa integrazione, per quel che riguarda invece i ristori messi a disposizione dal governo, questi non sono risultati sufficienti a compensare completamente le perdite subite durante l'anno. Non è stato possibile infatti ottenere finanziamenti sostanziosi.

Rispetto ai canali di vendita e al rapporto con i consumatori invece, si identifica una situazione alquanto critica. L'assenza di canali di vendita alternativi a quello fisico (come sito internet o presenza su piattaforme di delivery ad esempio) ha causato una brusca interruzione dei contatti intrattenuti con i consumatori e questo ha naturalmente aggravato la situazione.

La mancanza di risorse e di figure competenti inoltre non ha reso possibile l'implementazione di attività strategiche di marketing finalizzata al consolidamento delle relazioni con i consumatori attualmente presenti sul territorio e raggiungibili.

Alla luce della situazione sopra descritta, vengono evidenziati cambiamenti importanti circa la struttura di domanda.

In mancanza di uno dei segmenti di riferimento, quello turistico, oggi il cliente tipo dell'Azienda 3 si divide in tre categorie tra loro estremamente disomogenee:

- residenti in zona: racchiude clienti fissi ormai da diversi anni, consapevoli dei prezzi e della qualità e che frequentano l'attività regolarmente per comprare prodotti come il pane da consumare a casa nei giorni successivi;
- romani residenti in altre zone: questa categoria è estremamente difficile da fidelizzare e risulta particolarmente sensibile al prezzo e alla convenienza;
- dipendenti di attività commerciali in zona: nonostante la drastica riduzione del numero di consumatori appartenente a questa categoria e presente nella zona servita dai tre punti vendita dell'Azienda 3, questi risultano facilmente fidelizzabili e poco sensibili circa il prezzo grazie al fatto che spesso ricorrono a pagamento tramite buoni pasto.

La domanda ha subito chiaramente una scossa non banale. L'assenza totale di uno dei target di riferimento ha portato ad uno sbilanciamento dei prodotti richiesti verso le esigenze e i desideri dei romani e dei dipendenti delle attività commerciali nella zona.

Se prima ad esempio la fascia oraria della colazione prevedeva la vendita di una vasta gamma di prodotti dolci e salati, oggi, in assenza di stranieri vengono richiesti principalmente prodotti da forno dolci come cornetti e brioches e bevande calde tradizionali come caffè e cappuccino.

Questo ha senza dubbio causato una perdita rispetto ad una fascia oraria che un anno fa risultava molto redditizia e che oggi invece produce scontrini dall'importo medio estremamente inferiore.

Il cambiamento più evidente si osserva però rispetto alla percezione dei prezzi anche a scapito della qualità del prodotto o a costo di privilegiare una scelta che non soddisfa completamente i desideri del

consumatore. Se per due macro segmenti su tre fino al 2019 la componente legata al prezzo era considerata in termini molto relativi privilegiando la tipicità dei prodotti, la natura biologica, la genuinità delle materie prime e gli attenti processi produttivi, oggi il segmento numericamente più grande, ulteriormente scoraggiato dall'abbassamento della capacità di spesa, risulta così sensibile al fattore prezzo da renderlo talvolta prioritario rispetto ai propri desideri.

Per fronteggiare tali cambiamenti l'Azienda 3 è stata costretta ad operare una completa razionalizzazione dell'approvvigionamento delle materie prime, la riduzione delle dimensioni delle porzioni offerte al cliente (più piccole per poter applicare prezzi più bassi), lo spostamento della lavorazione di determinati prodotti in altre fasce orarie ecc.

A livello di canali di vendita, l'Azienda 3 non disponeva di una rete di canali. A causa degli importanti cali di fatturato e della condizione di sofferenza finanziaria, fino alla Fase 3 non è stata in grado sopperire a questa mancanza e solo a novembre 2020 ha consolidato un accordo con una delle quattro piattaforme di delivery con cui aveva preso contatti, la quale però si trova in una condizione di sovraffollamento di richieste di adesione.

Secondo l'intervistato, per definire le prospettive rispetto ai prossimi anni circa il "*new normal*" bisognerebbe capire, almeno per quel che riguarda chi opera in zone strettamente correlate alla dimensione turistica, qual è l'indirizzo che verrà preso in termini di apertura al turismo.

Sicuramente nei prossimi mesi sarà fondamentale concentrare le proprie energie sui segmenti più facilmente raggiungibili, quindi i residenti in zona, i dipendenti delle altre attività commerciali ecc., sperando che questi ultimi non subiscano ulteriori decrementi sostanziosi nel prossimo futuro.

Tra le novità che verranno mantenute e implementate nei prossimi anni rientrano il delivery e il servizio take away basato su logiche cross canale. Questo sarà fondamentale per il raggiungimento del consumatore nel momento e nel luogo in cui ha bisogno del prodotto, senza attendere passivamente che si rechi nei punti vendita.

Per quel che riguarda gli elementi che rappresenteranno una maggiore criticità nei prossimi anni, alcuni tra questi potrebbero tradursi in vere e proprie opportunità. L'inaccessibilità di alcuni segmenti obbliga moltissime attività a riorientare la propria offerta verso gruppi di consumatori diversi. Questo potrebbe rappresentare allo stesso tempo un elemento molto critico ed una grossa opportunità. Dopotutto si parla di servire in maniera più completa ed efficace consumatori che un domani continueranno ad abitare o a lavorare in prossimità dei locali e questo, se ben gestito, può diventare il punto di partenza per il consolidamento di nuovi segmenti target e nuovi servizi.

Sintesi del caso: criticità e key findings

Alla luce di quanto sopra riportato sull'Azienda 3 in termini di caratteristiche e dei dati emersi dall'intervista con l'AD del Gruppo, vengono riepilogate di seguito le principali criticità emerse a fronte della situazione emergenziale del Covid-19, e i principali *key findings* che l'azienda deve tenere in considerazione al fine di predisporre un piano di *remediation* per superare tale fase ed ottenere un rilancio dell'azienda.

Principali criticità emerse per effetto della pandemia:

- irraggiungibilità di una porzione rilevante di clienti;
- necessità di ridimensionamento della struttura organizzativa;
- risorse finanziarie e accesso al credito;
- implementazione delle misure di sicurezza richieste per erogare il servizio;
- ridefinizione della domanda;
- allineamento dell'offerta;
- revisione dei contratti con i fornitori e con i locatori;
- cambiamenti delle misure restrittive tra il primo e il secondo *lockdown*;
- comunicazione verso la clientela.

Principali *key findings* individuati che non hanno consentito un'adeguata reazione:

- mancanza di:
 - una struttura social con adeguata follower base e interazioni;
 - un sito di vendita online;
 - accordi stabili con strutture di delivery o soluzione propria di delivery;
 - strumenti che garantiscano cross canalità
 - un piano di comunicazione integrata adeguato.
- Parziale capacità di reazione a:
 - cambiamento della domanda;
 - revisione dell'offerta.

3.4 Trasformazione dei modelli di business e strategie di adattamento

Come specificato nell'introduzione di questo Capitolo, si procederà ora ad illustrare una possibile trasformazione dei modelli di business attraverso strategie di adattamento che possono supportare le attività ristorative nel rispondere alle nuove necessità del mercato (esposte nel secondo capitolo) e lo sviluppo di un approccio cross canale, operando un focus sulle tre aziende analizzate.

Prima di fare ciò si ritiene utile per il lettore, dopo il *deep dive* svolto sulle tre realtà ristorative prese in esame, e prima di entrare nello specifico delle proposte, riepilogare brevemente il contesto e i trend di riferimento che interessano il settore in quanto direttamente connessi alle proposte di trasformazione in esame.

3.4.1 Contesto e trend come riferimenti per la trasformazione

Alla luce dell'analisi svolta nei precedenti capitoli, risulta chiara l'entità della crisi a cui stiamo assistendo. Una crisi sanitaria, sociale ed economica che ha impattato trasversalmente tutti gli italiani. Il Paese soffre l'incertezza, la povertà e la paura. Questo si traduce direttamente nei cambiamenti che interessano la struttura dei consumi degli individui. In questo lavoro è stato svolto un focus rispetto al Settore alimentare, ai suoi cambiamenti, agli attori più impattati e ai trend affermati e che stanno prendendo forma nel 2021. La ridotta capacità di spesa degli italiani si traduce in un impatto su tutti i settori presenti sul mercato. Solo rispetto ai Bar, ai Pub e Ristoranti si prevede una diminuzione della spesa per il 2021 rispetto al 2019 del 12%, senza contare i flussi di turismo soppressi¹¹⁸. Elementi come questo genereranno inevitabilmente la chiusura di molte realtà operanti nel settore, e l'accrescimento di dinamiche concorrenziali tra le aziende che sopravvivranno.

Sarà proprio la ridotta capacità di spesa a condizionare i consumi di moltissimi italiani: come riportato nel paragrafo 2.2.3, l'Italia rappresenta il secondo paese in Europa per l'aumento di consumo di verdura (+7% solo durante il primo lockdown)¹¹⁹, e il primo (+49%) di farina rispetto al 2019¹²⁰. Questo orientamento della domanda è dovuto in particolare a due elementi: in primo luogo alle inferiori capacità di spesa dei consumatori, i quali scelgono di acquistare prodotti più semplici e meno

¹¹⁸ Coop, Nomisma, 2021, *l'anno che verrà*, 2020

¹¹⁹ Nielsen GDO

¹²⁰ EIT Food, *Report COVID-19 impact on consumer food behaviors in Europe*, 2020

costosi, secondo poi alla tendenza degli individui a preferire materie prime provenienti dal territorio, che rispettano la stagionalità e preferibilmente a km 0, e questo spiegherebbe il calo vertiginoso di domanda rispetto ai piatti confezionati.

Nonostante la maggiore attenzione ai prezzi ed alla convenienza dei propri acquisti, inclusi quelli alimentari, moltissimi italiani sono disposti a spendere cifre più elevate se giustificate da una qualità superiore.

Tra i principali strumenti che nel 2020 hanno contribuito a mantenere un'attività da parte di molte realtà di ristorazione non possono non essere citati il take away e il delivery. Quest'ultimo in particolare ha registrato un balzo del +30% del numero di locali aderenti a tali servizi nel 2020 rispetto al 2019, ed una frequenza di ordini sei volte superiore a quella registrata nello stesso periodo dell'anno precedente raggiungendo 706 milioni di euro di vendite, con un incremento del 19% rispetto all'anno precedente e quintuplicando la performance del 2016.

In linea con quanto appena detto, tra i trend affermati nel corso del 2020 rientrano:

- *the reinventing revolution*: l'offerta di soluzioni customizzate di prodotti e servizi e l'integrazione del canale fisico e digitale, sono elementi necessari al fine di mantenere competitività. Oggi, specialmente le aziende legate al food, stanno comprendendo l'importanza di creare relazioni solide basate su valori condivisi e impegno con i consumatori, al fine di agevolare la ripresa nella fase post-pandemica;
- *il potere del cibo*: il periodo storico in cui ci troviamo vede i consumatori più attenti e orientati verso soluzioni healthy. Questo porterà l'industria del food ad allinearsi rispondendo a requisiti precisi e specifici. Faranno inoltre il loro ingresso i cibi specializzati, i quali permetteranno processi di diversificazione e segmentazione dell'offerta. Questo in particolare incentiverà sempre nuove soluzioni alimentari quasi "su misura" per i singoli consumatori e genererà inevitabilmente una micro segmentazione del mercato;
- *il dilemma etico*: gli italiani tendono a premiare il biologico soprattutto per quanto riguarda i prodotti freschi. L'aumento in costante crescita di tale mercato porta inevitabilmente al bisogno di diffondere il biologico a prezzi accessibili e alla portata di tutti.

Come specificato nel paragrafo 2.4.2, solo dal 2022 la ripresa del Settore della ristorazione raggiungerà ritmi più accelerati. È importante quindi farsi trovare pronti per godere appieno dei benefici che verranno generati.

Il semplice allineamento ai trend dei consumi riportato nei precedenti paragrafi 2.1.1 e 2.1.3, e l'interpretazione dei trend dei prossimi anni riportati nel precedente paragrafo 2.2.2, saranno solo alcune delle azioni che le aziende operanti nel settore saranno tenute ad implementare. Sarà infatti necessario operare una profonda trasformazione anche dei modelli di business e del modo di comunicare con i consumatori, al fine di trasmettere loro la fiducia necessaria ad accompagnare il riavvicinamento tra domanda e offerta attraverso un mix di nuovi valori integrati nella *value proposition*.

3.4.2 Possibili trasformazioni e innovazioni dei modelli di business

Riguardo i singoli casi analizzati nel capitolo 3, dopo aver individuato i *key findings* per ognuna delle tre aziende coinvolte, è stato delineato un quadro rispetto alle principali criticità, alle minacce e alle potenziali opportunità riscontrate. Alcune di queste sono risultate condivise tra due o più aziende. Questo permette di identificare alcuni fattori che dovranno essere considerati, nei mesi che seguiranno, in quanto *points of parity* per le aziende che operano nel settore, ed altri che acquisiranno il ruolo di *points of difference*.

Come specificato nel paragrafo 3.3.1, le tre realtà prese in analisi pur condividendo l'esperienza di operare in un contesto estremamente incerto e complesso, si trovano in tre fasi del proprio ciclo di vita differenti.

In sintesi, l'Azienda 2 e l'Azienda 3 (le quali stanno attraversando rispettivamente la fase di sviluppo e di maturità), hanno dovuto confrontarsi con una comune criticità che, seppur in modo singolare rispetto alle caratteristiche di ognuna, rappresenta l'elemento più impattante derivato dalla pandemia: l'irraggiungibilità temporanea del segmento target più redditizio di consumatori.

Questo fattore ha contribuito fortemente a creare una condizione di squilibrio e di incertezza circa la domanda, la produzione e l'organizzazione delle aziende, le quali si sono trovate a dover rivolgere la propria offerta verso segmenti non completamente esplorati e meno conosciuti.

Un altro elemento che rappresenta per entrambe le aziende un importante vincolo risiede nella location occupata.

Se l'Azienda 2 da un lato occupa una posizione per molti versi privilegiata godendo di un flusso costante di consumatori target derivante dall'attività del circolo sportivo in cui è situata, dall'altro, questa stessa posizione di vantaggio rappresenta un grosso vincolo rispetto all'efficacia delle attività che possono essere implementate per contrastare la ridotta affluenza di consumatori. Allo stesso modo, se per un verso l'Azienda 3 occupa tre posizioni estremamente centrali e costantemente esposte al traffico pedonale generato dall'attività del Settore del turismo (e non solo), per un altro oggi si trova ad operare in una zona estremamente sofferente sia dal punto di vista turistico che commerciale. Questo tipo di criticità, pur accomunando le Aziende 2 e 3, necessita un approccio specifico e ben strutturato.

L'indisponibilità di tali segmenti inoltre ha generato diversi cambiamenti a livello di domanda e *consumer behavior*.

Allo stesso modo l'Azienda 1 si è trovata a confrontarsi con un contesto di mercato incerto e in continuo cambiamento, è stata costretta a mettere in discussione il modello di business che aveva strutturato, così come la ricerca di una location allineata alle nuove esigenze del proprio segmento target. Pur non avendo attraversato difficoltà in termini di conversione dei processi produttivi e non essendosi confrontata con la necessità di cambiare strutturalmente la propria organizzazione, si è scontrata con la necessità di operare un processo di prioritizzazione delle attività diverso da quello originariamente validato.

La propensione verso un modello di business in linea con i trend emergenti, con l'innovazione tecnologica e con forme operative focalizzate su dinamiche digitali e cross canale, ha permesso all'Azienda 1 di portare avanti la propria idea di business e di mantenere gli obiettivi originariamente prefissati.

Nonostante gli elementi appena citati inseriscano questa realtà in una condizione positiva rispetto alle prospettive stabilite, l'Azienda 1 non dispone di una *consumer base* solida e certamente redditizia, sarà quindi tenuta a concentrare i propri sforzi iniziali su una strategia di acquisizione e ritenzione di clientela.

Sarà pertanto necessario prevedere una serie di investimenti di marketing finalizzati al perseguimento di questo obiettivo, oltre che continuare a mantenere e a rinnovare la propria flessibilità in termini di costi e l'efficientamento delle risorse finalizzato alla scalabilità del concept e al perseguimento dell'obiettivo di *scale up*.

Al netto di quanto sopra riportato, verranno affrontate di seguito le *business proposition* finalizzate a supportare l'innovazione e la trasformazione dei singoli modelli di business.

Il punto di partenza per la formulazione di proposte che possano contribuire al riallineamento delle tre aziende considerate rispetto alle nuove esigenze della domanda, è la considerazione dei fattori di innovazione e trasformazione dell'offerta una condizione necessaria da implementare oggi e da mantenere domani. Questi ultimi verranno di seguito reindirizzati ai relativi elementi sopra citati del *business model canvas*.

Azienda 1

Per quanto riguarda la prima azienda analizzata, in seguito alla considerazione dei dati raccolti circa l'attuale modello di business, la struttura economico-finanziaria e l'intervista condotta, sono stati individuati gli elementi, in linea con l'evoluzione del mercato, in grado di contribuire alla realizzazione di una posizione competitiva attraverso l'allineamento del proprio *business model*:

- *Acquisire in tempi più brevi possibile una consistente consumer base*: questo elemento rappresenta una delle maggiori criticità per l'Azienda 1. Quest'ultima, non disponendo di una base di clientela consolidata dovrà focalizzare le sue risorse sull'acquisizione di un segmento con l'obiettivo primario di stimolarne la fidelizzazione. (*Customer segment*)
- *Focalizzare le proprie attività produttive e di approvvigionamento su un'offerta coerente con i trend alimentari sopra evidenziati*: in linea con il bisogno di acquisire e fidelizzare la clientela, l'Azienda 1 dovrà scendere a compromessi con l'offerta inizialmente formulata, allineando la propria proposta alla domanda prima che questi nuovi trend vengano interiorizzati e proposti dalla maggior parte delle realtà operanti nel settore al fine di essere identificati e riconosciuti dai consumatori prima rispetto ai concorrenti. (*Key activities*)
- *Ottimizzare i processi di approvvigionamento*: come evidenziato nell'intervista relativa all'Azienda 2, sono molte le aziende operanti nel settore ad aver innescato un processo di ottimizzazione di tale *key activity*. L'Azienda 1 dovrà essere estremamente recettiva durante i primi mesi di attività e allineare la propria *supply chain* alle esigenze quotidiane dei suoi clienti e potenziali clienti. (*Key activities*)

- *Continuare a contenere la struttura dei costi anche durante il periodo di sviluppo dell'azienda:* il modello di business descritto ed i dati prospettici ad esso correlati esprimono, come accennato, alcuni elementi di attenzione. L'Azienda 1 si sta affacciando nella fase di nascita del suo ciclo di vita e con ciò può gestire completamente la propria struttura del lavoro e dei costi in base alle necessità imposte dall'ambiente competitivo in cui opera. Sarà importante quindi continuare ad essere recettivi circa i cambiamenti di quest'ultimo, al fine di accompagnare l'azienda nella fase di sviluppo con la massima flessibilità garantita dal concept. (*Costs*)
- *Mantenere e aggiornare progressivamente le forme contrattuali dei dipendenti e di locazione:* dal momento 0 l'Azienda 1 dovrà riflettere sui contratti stipulati applicando a questi ultimi la massima flessibilità consentita dalla legge, e variabilizzare da subito quante più voci di costo possibile (in primo luogo quelle relative all'affitto dei locali). (*Costs*)
- *Allineare la business evolution e prepararsi ad eventuali aggiustamenti del processo di scale up:* nonostante l'ambiziosa prospettiva di crescita dell'Azienda 1, alla luce dell'elevato grado di incertezza che ha caratterizzato il 2020 e che potrebbe interessare anche il 2021, sarà necessario prendere in considerazione un *worst case* a cui eventualmente allineare il progetto evolutivo dell'azienda. È fondamentale, al fine di mantenere la massima fluidità del percorso di crescita dell'Azienda 1 e non incorrere in arresti straordinari dell'attività, analizzare tale eventualità prima che si verifichi. (*Key resources*)
- *Assicurare replicabilità e scalabilità del concept:* il concept in questione, come inizialmente quello dell'Azienda 3, nasce con l'obiettivo specifico di avviare un percorso che prosegua con uno *scale up* tramite l'apertura di ulteriori location. Il *management*, visto l'ambizioso obiettivo, dovrà concepire un concept che abbia le particolarità necessarie al fine di mantenere la scalabilità. (*Key resources*)

Azienda 2

Riguardo la seconda azienda analizzata, in base ai dati raccolti circa attuale modello di business, la struttura economico-finanziaria e l'intervista condotta, sono stati individuati gli elementi che, coerentemente con il mutamento delle dinamiche della domanda e di mercato, possono contribuire

ad incoraggiare l'innovazione o la trasformazione del modello di business al fine di difendere la propria posizione competitiva sul mercato:

- *Continua azione sul contenimento della struttura dei costi:* l'Azienda 2, al contrario delle altre intervistate, ha già una struttura dei costi di base snella e in grado di assorbire un grosso calo del fatturato. Questo elemento la rende un'azienda piuttosto compatibile con un periodo instabile come quello che stiamo vivendo. Tale caratteristica si traduce, mai come in questo momento, in un vantaggio competitivo importante che necessita di essere reso sostenibile nei mesi e negli anni che seguiranno. È fondamentale però riuscire a rendere questo vantaggio competitivo sostenibile negli anni che seguiranno. (*Costs*)
- *Mantenere dei contatti con i clienti online e offline:* nonostante le attività già implementate al fine di mantenere le relazioni con i clienti durante la Fase 1, sarà necessario formulare una strategia strutturata che attivi tutti i touchpoint e permetta all'Azienda 2 di relazionarsi con i propri consumatori attraverso canali on e offline, senza mai perdere il contatto con loro. (*Customer relationship*)
- *Customizzare parte dell'offerta rispetto a segmenti specifici:* in linea con quanto rilevato nell'analisi svolta circa l'orientamento dei consumi verso soluzioni alimentari quasi "su misura" per i singoli consumatori, e in linea con la presenza di un segmento sovrapponibile in termini di *needs* all'interno del circolo sportivo, sarebbe auspicabile per l'Azienda 2 implementare attività finalizzate ad offrire al consumatore un servizio innovativo e in grado di fidelizzarlo entrando a far parte della sua *health routine*. Questo comporterebbe l'avvicinamento al *Productization of a service Model* citato nel paragrafo 3.1. (*Customer relationship; Value proposition; Key activities*)
- *Introduzione di nuovi servizi e attività:* con l'obiettivo di compensare almeno in parte eventuali restrizioni circa le attività di ristorazione, e considerando gli ampi spazi sia al chiuso che all'aperto di cui dispone l'Azienda 2, sarebbe opportuno introdurre attività e servizi che possano risultare in linea ai nuovi trend di domanda del settore senza però snaturare la *main activity* dell'azienda. Questo permetterebbe inoltre di penetrare alcuni dei segmenti già raggiunti e di raggiungerne eventualmente di nuovi. (*Key activities; Customer segments*)

Azienda 3

Per quanto riguarda la terza azienda presa in analisi, in seguito alla raccolta dei dati relativi all'attuale modello di business, alla struttura economico-finanziaria e all'intervista condotta, sono stati individuati i seguenti elementi che, in linea con l'evoluzione del mercato, risultano in grado di contribuire al mantenimento di una posizione competitiva attraverso l'allineamento del *business model*:

- *Miglioramento della qualità delle relazioni instaurate con i segmenti target*: tra le attività senz'altro necessarie al fine di mantenere la propria competitività sul mercato, risulta importante per l'Azienda 3 comprendere il peso che ha la propria *customer base* sulla performance dell'attività. Quest'ultima, soprattutto alla luce della scarsa attenzione che al momento richiede il segmento dei turisti, possiede una potenzialità in termini di crescita e consolidamento fino ad ora inesplorata ma che potrebbe garantire, anche in vista della prossima ripresa, un appeal molto superiore a quello fino ad ora esercitato su tale gruppo di consumatori. (*Customer relations*)
- *Maggiore flessibilità della struttura dei costi*: l'Azienda 3 si trova oggi a dover fronteggiare da un lato un severo crollo del fatturato, e da un altro una struttura di costi fissi molto pesante. Il *management* dovrà occuparsi, da un punto di vista puramente economico-finanziario, della variabilizzazione di questa struttura di costi così pesante e inflessibile e di intraprendere un cambiamento in termini di cultura aziendale verso un modello sostenibile post-covid. Come è stato fatto dall'Azienda 1 ad esempio, l'inserimento di un sistema di clausole all'interno del contratto di locazione che permettano alla società di pagare una somma più contenuta in caso di shock dei ricavi, concederebbe ad esempio all'azienda la possibilità di ridurre la componente fissa dell'affitto ad un livello più sostenibile. (*Costs*)
- *Maggiore flessibilità organizzativa*: anche a livello organizzativo, l'Azienda 3 dovrà impostare un modello maggiormente snello e flessibile, senza però penalizzare la qualità del prodotto e del servizio. Come già in parte operato nel corso del 2020, sicuramente sarà necessario ridurre ulteriormente la forza lavoro e attivare un meccanismo di turnazione più efficiente sfruttando la copertura di 3 locali diversi (la quale permette di gestire meglio la distribuzione dei dipendenti tra tutti i locali). (*Key resources*)

- *Ottimizzazione dei processi di approvvigionamento*: un processo di ottimizzazione della *supply chain* permetterebbe all'Azienda 3 di efficientare in primo luogo i costi impiegati, e in secondo luogo di tarare progressivamente le quantità e le tipologie di materie prime più adeguate alla soddisfazione del cliente. Questa attività comporta la prioritizzazione del processo di approvvigionamento tra le *key activities*. (*Key activities*)
- *Intraprendere un processo di digitalizzazione dell'azienda*: uno degli elementi più critici per l'Azienda 3 si identifica nel grado quasi nullo di digitalizzazione che la caratterizza. Per mantenere competitività in un contesto come questo, per offrire un servizio più vasto e completo ai propri consumatori e per poter formare e mantenere contatti duraturi con la propria clientela, l'Azienda 3 è tenuta ad intraprendere questo processo prima che si ripristini il flusso di attività pre-covid, sfruttando la minore attività che caratterizza questo momento per consolidare almeno gli *owned media*. (*Key resources*)
- *Allineamento dell'offerta ai bisogni manifestati dal main target attuale*: il passaggio repentino da una clientela primariamente composta da turisti stranieri e marginalmente da residenti a Roma, ad una clientela composta quasi unicamente da questo secondo segmento, ha costretto l'Azienda 3 ad affrontare un profondo disallineamento circa i bisogni dei consumatori e l'offerta proposta. Sarà necessario quindi procedere svolgendo delle analisi all'interno dei singoli locali per identificare quali sono i prodotti maggiormente adatti al nuovo segmento primario, e quali invece quelli che possono momentaneamente essere ritirati o la cui produzione può essere ridotta. Questo processo contribuirebbe naturalmente al perseguimento dell'ottimizzazione dei processi di approvvigionamento. Permetterebbe inoltre, in vista di completa ripresa, di acquisire dati specifici circa il segmento relativo ai residenti a Roma, che fino allo scorso anno non era stato necessario indagare proprio a causa al suo ruolo secondario. (*Customer relationship; Value proposition; Key activities*)
- *Prioritizzazione dei key partners*: in linea con quanto emerso dalle precedenti analisi circa i trend affermatasi nel corso del 2020 tra gli italiani, sarebbe opportuno, soprattutto per realtà legate alla natura biologica e alla provenienza delle materie prime, creare un meccanismo di prioritizzazione di alcuni *key partners* come i fornitori. Questo permetterebbe di attrarre l'attenzione dei clienti incoraggiando una *brand perception* positiva. (*Key partners*)

3.4.3 Strategie e leve di adattamento

Tra le strategie di adattamento e l'individuazione di nuove leve da poter utilizzare in maniera efficace all'interno del proprio settore di attività rientra sicuramente la comunicazione da parte delle aziende e la revisione delle strategie di marketing.

A riguardo, già all'inizio della pandemia, importanti aziende di consulenza e voci accademiche ed imprenditoriali di rilievo segnalavano e suggerivano azioni che andavano in questa direzione.

McKinsey & Company nei Report:

- Risk Practice - *“COVID-19: Briefing note, March 30, 2020”* indicava che le *“...Companies need to increase communication, balancing the needs of the business with expectation setting and morale building...”*;
- Marketing & Sales Practice dell'Aprile 2020 - *“How marketing leaders can both manage the coronavirus crisis and plan for the future”*, evidenziava che *“...Consumer behavior and sentiment have fundamentally changed in a number of key ways ...”*;
- Marketing & Sales Practice dell'Aprile 2020 – *“Adapting customer experience in the time of coronavirus”* suggeriva *“...Four actions can address immediate customer needs and prepare for the future.”*;

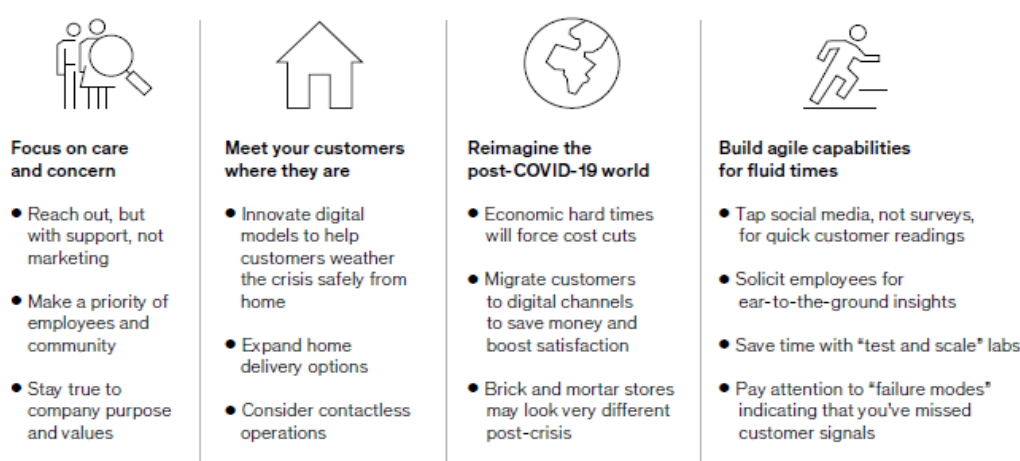


Figura 35: Four actions can address immediate customer needs and prepare for the future ¹²¹

¹²¹ Edelman, Earned Brand 2019

Nel Webinar MOD del 22 Aprile 2020 - “*Condividere l’esperienza di oggi per sostenere l’attività di domani*” il Professor Alberto Pastore – Full Professor of Management e Director of the Master in Marketing Management all’Università Sapienza di Roma, sul tema: “*Marketing e Comunicazione in tempi di crisi sanitaria*” e più specificatamente sull’adattamento delle strategie di marketing, indica una “...ridefinizione strategie di marketing in tre fasi: fase 1. Gestire la crisi oggi, fase 2. Prepararsi alla ripresa, fase 3. Ridefinire il futuro...” e per la Fase 2 specifica che occorre ridefinire i termini della propria conoscenza dell’ambiente di marketing: comprendere i nuovi canoni comportamentali, le nuove sensibilità e i nuovi valori dei consumatori, prevedere i nuovi vincoli normativi (e come essi impattano sul ns business). Alla luce di ciò, bisogna ripensare la propria *value proposition*, ridefinire la *customer experience*, esprimere un nuovo posizionamento in base al proprio Settore di attività.

Nel Webinar organizzato da Bain & Company il 29 Aprile 2020 “*COVID-19 Fase 2 - Ripartenza e Nuove Sfide per il Retail*”, Andrea Volata, Amministratore Delegato di Burger King Italia, nel suo intervento “Focus Ristorazione”, indica che “...*La Ristorazione dovrà rivedere profondamente le strategie di canale, la proposta e ridisegnare il modello operativo...*”

Dunque, da quanto sopra riportato, il ruolo della *communication strategy* per supportare la trasformazione assume un ruolo centrale, al pari della necessità di ridisegnare le strategie di marketing e di rivedere il modello di business. L’uno senza l’altro infatti non consentirebbe di raggiungere risultati adeguati.

Calando però tali concetti nel concreto delle aziende esaminate, il management di ognuna di queste dovrà tenere conto della propria realtà per disegnare gli interventi da effettuare, definendone le priorità, identificando una specifica *timeline* implementativa e monitorandone i risultati.

È bene tenere conto tuttavia che il disegno operativo degli interventi da effettuare sarà maggiormente efficace se verranno individuate azioni e leve concrete in grado di indirizzare i singoli step della trasformazione verso gli obiettivi definiti che possono giocare un ruolo fondamentale nell’orientare il *consumer behavior*.

Di seguito vengono riportate le leve strategiche necessarie all’implementazione delle attività di innovazione e trasformazione del *business model* esposte nel paragrafo 3.4.2, e le relative attività di comunicazione volte ad evidenziare questi cambiamenti agli occhi del consumatore.

Azienda 1

- *Acquisire in tempi più brevi possibile una consistente consumer base (Customer segment)*

Per garantire il supporto di tale attività, sarà necessario strutturare una strategia di marketing estremamente meticolosa.

La comunicazione di marketing in primo luogo dovrà seguire delle logiche *omnichannel*.

Sarà quindi importante attivare tutti i canali di comunicazione maggiormente efficaci in questo periodo, compresi investimenti di tipo *peer-to-peer* attraverso piattaforme di delivery con una awareness già consolidata.

In un momento in cui gli spostamenti all'interno della città risultano estremamente limitati inoltre, potrebbero rivelarsi paradossalmente più efficaci attività di comunicazione e marketing tradizionali rispetto ad attività di digital marketing o marketing non convenzionale, nonostante il primo specialmente non possa venir meno all'interno di una strategia completa. L'Azienda 1 dovrà inoltre prestare molta attenzione all'efficienza degli *owned media*. Il sito internet in particolare, rappresenta un riferimento necessario soprattutto al fine di implementare un servizio di delivery proprietario. Quest'ultimo richiederà un'attività di SEO estremamente accurata, nonché una serie di azioni di SEM finalizzate al raggiungimento dei consumatori target.

- *Focalizzare le proprie attività produttive e di approvvigionamento su un'offerta coerente con i trend alimentari sopra evidenziati (Key activities)*

L'audit dei dipendenti e dei clienti è fondamentale in una fase in cui la domanda risulta completamente esposta a mutazioni e cambiamenti. D'altra parte, la standardizzazione e la scalabilità dei processi che l'Azienda 1 intende implementare non permettono una profonda analisi di tutti gli input ricevuti senza l'ausilio di strumenti adeguati.

Tra le azioni che possono essere in grado di minimizzare la difficoltà di portare a termine un processo di audit adeguato, si identifica la possibilità di mantenere stabilmente il menu consultabile tramite QR code e analizzare in seguito tramite un'attività di *pixel tracking* gli spostamenti dell'utente sulla pagina relativa al menu. Allo stesso modo alla luce di una potenziale implementazione di servizio di delivery proprietario, si potrà tenere traccia di ciascun ordine, riconducendolo ad una fascia oraria specifica, e operare di mese in mese un'analisi circa i *needs* e le preferenze dei consumatori al fine di offrire prodotti in linea con

i prodotti maggiormente scelti e allo stesso tempo ottimizzare la proposta disponibile riducendo l'incidenza sul processo produttivo, lo spreco di cibo e il costo.

- *Assicurare replicabilità e scalabilità del concept (Key resources):*

Questi due elementi, in ottica dell'evoluzione futura dell'azienda rappresentano una condizione sine qua non per riuscire a realizzare un'espansione efficace che non rischi di trascinare il brand in una diluizione del valore dell'identity di quest'ultimo.

I fattori necessari per la realizzazione di un concept scalabile sono:

- un layout caratterizzato da elementi identitari forti ed immediatamente riconoscibili;
 - un'attività di *brand development* e *brand awareness* intense e costanti;
 - l'implementazione di sistemi di gestione e monitoraggio dell'andamento del business;
 - un'attività di formazione del personale finalizzata a creare un grado di autonomia sufficiente (anche tramite le prospettive di crescita per il personale insieme all'azienda, che possano portare le risorse migliori sul mercato);
- *Allineare la business evolution e prepararsi ad eventuali aggiustamenti del processo di scale up (Key resources)*

Come specificato nel paragrafo 3.3.2, l'obiettivo dell'Azienda 1 è quello di intraprendere un percorso di rapida crescita grazie alla scalabilità del concept. L'incertezza del contesto in cui opera però impedisce di fare previsioni certe circa la realizzabilità di questo processo nei termini prestabiliti.

Risulta opportuno pertanto formulare le azioni future sulla base delle possibilità e degli ostacoli potenzialmente generati dal contesto in cui opera e dalle restrizioni che saranno applicate nei prossimi mesi per le aziende del settore. Per questo motivo si ritiene necessaria la formulazione di un *worst case* che preveda possibili ulteriori shock di contesto ed eventuali modifiche del progetto evolutivo dell'azienda stessa.

In linea con i trend affermati nel corso del 2020 nell'ambito del Settore della ristorazione, potrebbe essere interessante ricercare la concretizzazione di un processo parallelo che orienti l'Azienda 1 almeno in parte verso soluzioni evolutive più snelle e meno rischiose.

Il ricorso ad un modello di business parallelo orientato al concetto di *dark kitchen* ad esempio può rappresentare una strada allo stesso tempo fertile e più immediata. Mantenendo sostanziale coerenza in termini di offerta, brand identity e value proposition. L'orientamento verso questo tipo di mercato potrebbe favorire inoltre il mantenimento dei ritmi prefissati in termini evolutivi e allo stesso tempo introdurre l'Azienda 1 in una nuova dimensione di business.

Azienda 2

- *Mantenere dei contatti con i clienti online e offline (Customer relationship)*

Come è stato più volte evidenziato in precedenza, l'Azienda 2 ha implementato diverse attività finalizzate al mantenimento di relazioni stabili con la propria clientela. Queste ultime però non sono inserite in un contesto strategico di medio lungo periodo e pertanto presentano un grado di efficientamento ed ottimizzazione estremamente basso.

Tra gli strumenti necessari ad una strategia di comunicazione solida volta alla creazione ed al mantenimento di della relazione con la clientela rientrano:

- Strumenti di CRM che permettano di raccogliere, organizzare ed analizzare i dati dei propri clienti e soprattutto che permettano l'ottimizzazione e l'indirizzamento di contenuti specifici e customizzati ad ognuno di questi;
- l'adeguato utilizzo di tool analitici per comprendere ed affinare le attività di digital marketing condotte;
- sarà inoltre necessario strutturare una congrua strategia di digital marketing che coordini tali attività e preveda obiettivi concreti in base a cui misurare la propria performance.

L'Azienda 2 è caratterizzata dall'estrema semplicità di raggiungimento di una parte dei suoi segmenti target, e dalla parallela difficoltà di entrare in contatto con un'altra importante porzione del suo target. Questo dualismo pone l'azienda di fronte alla necessità di implementare un insieme attività che da un lato agevolino il flusso informativo e di comunicazione tra offerta e domanda, e dall'altro garantiscano la massima coerenza in termini di contenuti salvaguardando la *brand image*.

In un momento come questo, solo grazie ad una strategia di digital marketing finalizzata al consolidamento delle relazioni già instaurate e all'acquisizione di nuovi clienti, l'azienda potrà ottimizzare i suoi sforzi per una comunicazione realmente efficace;

- *Customizzare parte dell'offerta rispetto a segmenti specifici (Customer relationship; Value proposition; Key activities)*

Come emerso dall'analisi condotta nel paragrafo 3.3.3, i target a cui l'Azienda 2 si rivolge sono diversi. La sua localizzazione inoltre funge da polarizzatore di un segmento potenzialmente molto redditizio. La possibilità di entrare direttamente in contatto con un gruppo di consumatori di cui è estremamente più semplice comprendere i bisogni e le aspettative (grazie alla vicinanza fisica a quest'ultimo di cui gode l'Azienda 2) rappresenta un potenziale vantaggio competitivo ancora non sfruttato da questa realtà.

Coerentemente con i trend relativi all'*healthy food* sopra menzionati, e alla maggiore attenzione al wellness generalmente riscontrato in Italia nel corso del 2020 e maggiormente presente nel target in questione, sarebbe opportuno per l'Azienda 2 sfruttare appieno la vicinanza fisica e concettuale con questo tipo di consumatori, offrendo prodotti specifici sia tramite l'attività bar che quella ristorante. Questo comporterebbe naturalmente l'ampliamento dell'area di business potenzialmente molto redditizia per l'Azienda 2, la quale potrebbe inoltre implementare un servizio di *subscription* tramite piattaforme proprietarie finalizzato all'offerta regolare di prodotti adeguati alle esigenze del consumatore anche in termini di dieta assegnata da personale medico incaricato e allenamento svolto all'interno del circolo.

In questo modo si perseguirebbero due obiettivi: l'ampliamento del proprio business, il rafforzamento della relazione con tali clienti, la possibilità di prevedere parte dei ricavi sulla base del meccanismo di sottoscrizione di un abbonamento.

- *Introduzione di nuovi servizi e attività (Key activities; Customer segments)*

La quantità e la diversità degli spazi che l'Azienda 2 ha a disposizione permettono a quest'ultima di rispondere simultaneamente ai bisogni di una molteplicità di segmenti senza incorrere in sovrapposizioni potenzialmente dannose per la *brand image*.

In un momento di ridotta attività come questo, sarebbe opportuno sfruttare l'inattività di alcuni spazi (ad esempio la sala normalmente dedicata ad eventi privati), e riconvertirli per sfruttarne il potenziale di utilizzo. Anche in questo caso potrebbero essere strutturate attività per i soci

del circolo, per gli accompagnatori (es. genitori di bambini) e per gli esterni basate eventualmente su un concetto di *subscription* o iscrizione tradizionale.

In linea con l'impegno dell'Azienda 2 nell'auto produzione di diversi prodotti (come pasta, pane e dolci), e coerentemente con l'importanza assegnata in questo momento alla genuinità dei prodotti e alle materie prime provenienti dal territorio, tra le attività più allineate a tali considerazioni potrebbero rientrare: degustazioni occasionali o programmate (anche a tema) e corsi di cucina per adulti o bambini.

Azienda 3

- *Allineamento dell'offerta ai bisogni manifestati dal main target attuale (Customer relationship; Value proposition; Key activities)*

Anche in questo caso, come per l'Azienda 1, i processi di audit di dipendenti e dei clienti sono fondamentali, soprattutto in una fase in cui la domanda risulta esposta a continue mutazioni e cambiamenti. Contrariamente a quanto sostenuto per l'Azienda 1 però, l'Azienda 3 è in grado di svolgere un'attività di audit più grezza direttamente sul campo tramite i propri dipendenti e gli store manager presenti nei locali.

Oltre a questo processo svolto quotidianamente all'interno dei punti vendita, anche in questo caso si potrebbe ricorrere ad uno screening regolare e sistematico delle piattaforme dedicate al rating come Google maps e Trip Advisor, ed al ricorso a strumenti come tablet posizionati all'uscita dei punti vendita finalizzati al raccoglimento di feedback da parte del consumatore. Questa attività permetterebbe di offrire prodotti in linea con i quelli scelti più frequentemente, e allo stesso tempo ottimizzare la proposta disponibile riducendo l'incidenza sul processo produttivo, lo spreco di cibo e il costo di approvvigionamento riconducibile a prodotti scarsamente utilizzati.

- *Miglioramento della qualità delle relazioni instaurate con i segmenti target (Customer relations)*

Questo è un elemento che racchiude diverse riflessioni.

La prima relativa alle difficoltà riscontrate nell'acquisire nuova clientela all'interno della zona circostante al fine di alzare il livello di penetrazione del segmento relativo ai residenti in zona,

e la seconda relativa alle difficoltà di *retention rate* riscontrate rispetto al macro segmento di residenti a Roma.

Rispetto a questa seconda criticità menzionata, solo superando i preconcetti riguardo la qualità dell'offerta proposta in una zona solitamente molto turistica, e dimostrando al cliente il vero valore dei prodotti e delle materie prime si potrà raggiungere l'obiettivo di conquistarne l'attenzione.

A tal proposito, in un momento in cui il segmento relativo ai turisti è quasi completamente soppresso, sarà fondamentale rendere i locali e la loro offerta più vicini alle esigenze del residente e meno vicini a quelle del turista.

Quest'ultimo, non rispettando rigidamente le fasce orarie di consumo di pranzo e cena, era catturato da un'offerta definibile *flat* nel corso della giornata, e cioè basata sulla proposta costante di prodotti adatti al consumo di pasti principali. Venivano quindi mantenuti e smaltiti costantemente panini, pizza ripiena, pizza, insalate ecc.

Oggi la condizione relativa al target è estremamente diversa e, essendo quasi del tutto inesistente il segmento sopra descritto, l'Azienda 3 è tenuta ad adeguarsi alle nuove esigenze di domanda.

Il segmento attualmente raggiungibile presenta ritmi estremamente più regolari ed è per questo motivo che risulta opportuno allineare l'offerta in termini di prodotti ed occasioni di consumo. Un esempio potrebbe essere riorganizzare le vetrine dei prodotti durante la giornata esponendo i prodotti più adatti alla fascia oraria in corso al fine di attirare l'attenzione dei passanti. Allo stesso modo sarebbe opportuno sfruttare i principali canali social come Facebook e soprattutto Instagram per mostrare attraverso una sorta di vetrina digitale i prodotti che è possibile consumare in quel momento all'interno dei tre punti vendita.

Per quel che riguarda invece i residenti in zona, risulterebbe opportuno implementare un servizio basato sul principio di *subscription* (settimanale) che comprenda la consegna a domicilio ai residenti nella zona circostante, svolta tramite mezzi propri, di un paniere di prodotti selezionato dal consumatore stesso. Questo offrirebbe al cliente possibilità di ricevere la consegna di prodotti di base come lo yogurt biologico, la frutta secca biologica, il pane a lunga lievitazione e il miele (anch'esso biologico), al fine di entrare direttamente nella casa dei consumatori stabilmente e dimostrare in diverse occasioni la qualità e il valore del prodotto.

Quest'ultima attività proposta a livello di comunicazione, senza tralasciare l'attività pubblicitaria svolta tramite piattaforme social come Facebook e Instagram, potrebbe essere

supportata attraverso canali tradizionali come la diffusione di volantini e l'intercettazione del cliente appartenente a questo segmento direttamente all'interno del singolo punto vendita attraverso l'interazione dei dipendenti con quest'ultimo.

- *Intraprendere un processo di digitalizzazione dell'azienda (Key resources)*

La totale assenza di digitalizzazione dell'Azienda 3 è un elemento che necessita di essere compensato nel minor tempo possibile, soprattutto in vista di un successivo periodo di ripresa. La creazione ed il mantenimento di relazioni solide e durature con i propri clienti sarebbero estremamente agevolati.

Come per l'Azienda 2, affrontare un processo di digitalizzazione prevede l'implementazione e l'utilizzo di strumenti di CRM che permettano di raccogliere, organizzare ed analizzare i dati dei propri clienti e soprattutto che permettano l'ottimizzazione e l'indirizzamento di contenuti specifici e customizzati ad ognuno di questi, l'adeguato utilizzo di tool analitici per comprendere ed affinare le attività di digital marketing condotte e la strutturazione di una congrua strategia di digital marketing che coordini tali attività e preveda obiettivi concreti in base a cui misurare la propria performance.

In un momento come questo, una solida strategia di digital marketing finalizzata al consolidamento delle relazioni già instaurate e all'acquisizione di nuovi clienti, permetterà all'azienda di ottimizzare i suoi sforzi per una comunicazione realmente efficace;

- *Prioritizzazione dei key partners (Key partners)*

L'Azienda 3 vanta fornitori che possono rappresentare un vero e proprio *point of difference* agli occhi del consumatore. Il ricorso ad una comunicazione in store e digitale che sia finalizzata a trasmettere al cliente finale la qualità delle materie prime e l'attenzione impiegata dall'Azienda 3 nell'offrire sempre prodotti rispondenti a standard molto elevati, permetterebbe a quest'ultima di attrarre l'attenzione del cliente contribuendo inoltre a disinibirlo di fronte ad una spesa tendenzialmente più alta rispetto ad altri locali nella zona a parità di prodotti. La diffusione tramite canali digitali proprietari di contenuti che evidenzino il singolo fornitore e la creazione di gruppi di contenuti volti a supportare il cliente nella comprensione del valore del singolo player, potrebbero rappresentare un ulteriore supporto alla comunicazione in store di questo elemento.

Conclusioni

Giunti alla fine del percorso di questo elaborato, si ripercorrerà brevemente il percorso con l'obiettivo di presentare al lettore delle conclusioni rispetto agli obiettivi della stessa.

Con il titolo *“L'impatto della crisi pandemica sul Settore della ristorazione in Italia: evoluzione del consumer behavior e nuove business proposition.”* ci si proponeva di analizzare l'emergenza generata dal Covid-19 con uno sguardo rivolto ad uno dei settori dell'economia italiana più colpiti, che nel 2019 rappresentava un consolidato di circa 84 miliardi di euro con più di 300 mila aziende e che, durante il 2020, prevalentemente a causa delle restrizioni applicate al fine di contenere il diffondersi della pandemia, subiva una riduzione di ricavi che alla fine dell'anno hanno generato circa 41 miliardi di euro di perdite consolidate del settore.

Il focus dell'analisi tuttavia non voleva limitarsi ad analizzare l'impatto economico generato ma, partendo da tale impatto, aveva l'obiettivo di tracciare le principali evoluzioni della domanda e dell'offerta del Settore della ristorazione durante la pandemia, definendo possibili nuove proposte di *business model* in grado di supportare l'accelerazione del processo di riallineamento della singola azienda a quest'ultimo. Durante i prossimi anni sarà necessario intraprendere un percorso di trasformazione e integrazione delle aziende del settore al fine di cavalcare la discontinuità rispetto alle abitudini del consumatore che ragionevolmente determinerà sostanziali cambiamenti circa l'offerta.

Il percorso intrapreso passa attraverso un'analisi articolata in 3 capitoli:

- nel primo vengono sostanzialmente analizzati i numeri della pandemia, le implicazioni sociali ed economiche che la stessa ha generato a livello globale e a livello italiano, e le misure di sostegno che il Governo ha attivato per arginare tale grave crisi;
- nel secondo, l'analisi si sposta sull'evoluzione dei consumi alimentari, sui nuovi trend e sull'impatto che le diverse fasi del Covid-19 hanno prodotto sul Settore della ristorazione. Si analizza inoltre il cambiamento della domanda in funzione delle nuove esigenze dei consumatori, sino ad identificare le sfide che attendono il Settore;

- nel terzo capitolo, infine, viene svolto un focus rispetto ad alcuni dei più noti *business model* utilizzati dagli operatori del settore, e condotta un'analisi circa i principali indicatori economico-finanziari che interessano questi ultimi.

Sono state inoltre analizzate nel dettaglio, avvalendosi della conduzione di interviste in profondità e analisi dei dati patrimoniali ed economico-finanziari, tre aziende in momenti diversi del proprio ciclo di vita (nascita, sviluppo e maturità), identificando le criticità che hanno dovuto fronteggiare nel corso del 2020 ed i principali *key findings* che hanno rappresentato le maggiori minacce ed opportunità.

Il capitolo giunge alla fine con la proposizione di integrazioni e trasformazioni circa i modelli di business che possono ricoprire un ruolo cruciale per l'andamento delle tre aziende nel corso dei prossimi mesi. Viene presentata infine l'analisi delle strategie e leve di adattamento che possono supportare le aziende di questo settore rispetto al nuovo percorso.

In conclusione, si può certamente dire che l'effetto della crisi economica generata dalla pandemia sul Settore della ristorazione rappresenta da un lato il peggior impatto mai generato su tale settore e dall'altro, come spesso accade nelle fasi di forte discontinuità, può generare innovazione e opportunità. È ragionevole pensare che le aziende del settore, che pur avendo superato la fase di crisi acuta del 2020 non intraprenderanno un adeguato percorso di trasformazione, entreranno in una fase di declino con durata più o meno lunga in funzione delle singole specificità dell'azienda, mentre quelle che riusciranno a superare questa fase di forte criticità e che sfrutteranno efficientemente le energie manageriali ed economiche per rinnovarsi troveranno nuove soddisfazioni imprenditoriali collegate alla prossima fase di ripresa del settore.

Sitografia

<https://www.humanitas.it/malattie/malattie-infettive>
<https://www.epicentro.iss.it/infettive/>
https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/68985/WHO_CDS_2005.29_ita.pdf?sequence=3&isAllowed=y
<https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>
<http://www.salute.gov.it/portale/nuovocoronavirus/dettaglioFaqNuovoCoronavirus.jsp?id=228&lingua=italiano#1>
<https://www.who.int/news-room/commentaries/detail/estimating-mortality-from-covid-19>
https://www.who.int/classifications/icd/Guidelines_Cause_of_Death_COVID-19
https://www.huffingtonpost.it/entry/che-differenza-ce-tra-epidemia-e-pandemia_it_5e6914fcc5b68d61645ed2d7
<https://lab24.ilsole24ore.com/storia-coronavirus/>
<https://www.upmcitaly.it/covid19/covid-19-risvolti-psicologici-del-lockdown-della-fase-2/>
<https://about.google/stories/year-in-search-2020/trends/climate/>
<http://aipass.org/sites/default/files/Programma%20def%20%2B%20Abstract%20Book%20agg.to%2003.08.20.pdf>
https://www.istat.it/it/files//2020/05/Reazione_cittadini_lockdown.pdf
<http://aipass.org/sites/default/files/Programma%20def%20%2B%20Abstract%20Book%20agg.to%2003.08.20.pdf>
<https://www.eni.com/it-IT/media/sfida-da-vincere-insieme/paura-e-speranza-in-rete-gli-italiani-nella-fase-1.html>
https://www.ilsole24ore.com/art/coronavirus-cinque-consigli-limitare-stress-psicologico-lockdown-inizio-inverno-AD7bPg0?refresh_ce=1
https://ec.europa.eu/info/publications/economic-and-financial-affairs-publications_en
<https://www.istat.it/it/files//2020/06/Imprese-durante-Covid-19.pdf>
<https://lab24.ilsole24ore.com/storia-coronavirus/>
<https://www.lavoro.gov.it/documenti-e-norme/normative/Documents/2020/DECRETO-LEGGE-17-marzo-2020-n-18-Cura-Italia.pdf>
<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/04/08/20G00043/sg+>
<https://www.mef.gov.it/covid-19/misure-coronavirus.html>
<https://www.leggioggi.it/2020/11/19/ristoranti-e-bar-aiuti-bonus-a-novembre-dicembre-2020/>

<https://www.italiani.coop/rapporto-coop-2020-versione-definitiva/>

<https://medium.com/@laviniamartini/rapporto-ristorazione-covid19-cc22a3005e0f>

<http://dati.istat.it/Index.aspx?QueryId=20771>

<https://www.bcg.com/it-it/capabilities/business-transformation/overview>

<https://www.bcg.com/it-it/capabilities/innovation-strategy-delivery/business-model-innovation>

https://www.treccani.it/enciclopedia/break-even-analysis_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/

<https://www.hbritalia.it/mondo-formazione/2019/06/20/news/lallerta-precoce-e-gli-indici-di-bilancio-una-sintesi-foriera-di-falsi-positivi-e-falsi-negativi-3754/>

<https://www.sigmaexperience.it/blog/ciclo-vita-aziendale.html>

Bibliografia

Capitolo 1

- Humanitas Research Hospital, *Malattie infettive* - <https://www.humanitas.it/malattie/malattie-infettive>
- EpiCentro, *Malattie infettive*, ultima cons. 10 aprile, 2020, - <https://www.epicentro.iss.it/infettive/>
- Istituto Superiore di Sanità. (s.d.). EpiCentro. Tratto il giorno Gennaio 3, 2021 da <https://www.epicentro.iss.it/infettive/>
- Istituto Superiore di Sanità. (s.d.). Malattie infettive. Tratto da EpiCentro: <https://www.epicentro.iss.it/infettive/>
- Istituto Superiore di Sanità. (s.d.). Malattie Infettive. Tratto da EpiCentro : <https://www.epicentro.iss.it/infettive/>
- Istituto Superiore di Sanità, *Nuovo Coronavirus: le parole dell'epidemia*, 2020
- World Health Organization, *Avian influenza: assessing the pandemic threat*, III 2005 - https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/68985/WHO_CDS_2005.29_ita.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- World Health Organization, *WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19*, March, 11 2020 - <https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>
- Ministero della salute, *Che cos'è il nuovo coronavirus*, ultima modifica novembre 2020 - <http://www.salute.gov.it/portale/nuovocoronavirus/dettaglioFaqNuovoCoronavirus.jsp?id=228&lingua=italiano#1>
- World Health Organization, *Estimating mortality from COVID-19 (Stima della mortalità del COVID-19)*, Scientific Brief, 2020
- <https://www.who.int/news-room/commentaries/detail/estimating-mortality-from-covid-19>
- World Health Organization. (2020). International guidelines for certification and classification (coding) of COVID-19 as a cause of death. - https://www.who.int/classifications/icd/Guidelines_Cause_of_Death_COVID-19
- Huff Post, *Che differenza c'è tra epidemia e pandemia*, ultima modifica marzo 2020 - https://www.huffingtonpost.it/entry/che-differenza-ce-tra-epidemia-e-pandemia_it_5e6914fcc5b68d61645ed2d7
- Istituto Superiore di Sanità, *Covid-19*, Febbraio 2020

- L. Salvioli, V. Bassan, S. Biagio, e altri, “*Cose che noi umani*”, *Lab24* (2020) - <https://lab24.ilsole24ore.com/storia-coronavirus/>
- ISTAT, *Rapporto annuale 2020*, 2020
- G. Bersani, *COVID-19: risvolti psicologici del lockdown e della fase 2*, 2020 - <https://www.upmcitaly.it/covid19/covid-19-risvolti-psicologici-del-lockdown-della-fase-2/>
- Google Trends, 2020 - <https://about.google/stories/year-in-search-2020/trends/climate/>
- S. Zoli, Fondazione Umberto Veronesi, *Salute mentale: preoccupano i “segni” lasciati dal Covid-19*, luglio 2020
- C. Cervone, C. Suitner, R. Bertelli, F. Toscano A. Maass, *Disuguaglianze economiche e Covid-19: gli effetti di una comunicazione moralizzata*, (15) 2020 - <http://aipass.org/sites/default/files/Programma%20def%20%2B%20Abstract%20Book%20agg.to%2003.08.20.pdf>
- Istat, *Reazione dei cittadini al lockdown*, aprile 2020 - https://www.istat.it/it/files//2020/05/Reazione_cittadini_lockdown.pdf
- G. Di Marco, Z. Hichy, F. Sciacca, *Atteggiamenti verso i provvedimenti a contrasto del Covid-19: l'influenza della fiducia nelle istituzioni e dell'impegno civico*, (16) 2020 - <http://aipass.org/sites/default/files/Programma%20def%20%2B%20Abstract%20Book%20agg.to%2003.08.20.pdf>
- EniDatalab, *Paura e speranze in Rete. Gli italiani nella Fase 1*, 2020 - <https://www.eni.com/it-IT/media/sfida-da-vincere-insieme/paura-e-speranza-in-rete-gli-italiani-nella-fase-1.html>
- N. Barone, *Coronavirus, I cinque consigli per limitare lo stress psicologico da lockdown a inizio inverno*, novembre 2020 - https://www.ilsole24ore.com/art/coronavirus-cinque-consigli-limitare-stress-psicologico-lockdown-inizio-inverno-AD7bPg0?refresh_ce=1
- Ufficio studi Coop, *Italia 2021 il Next normal degli Italiani, Consumer Survey*, 2020
- Ufficio Studi Coop, *Italia 2021 il Next normal degli Italiani, Executive Survey*, 2020
- Nomisma, Ufficio Studi Coop, *2021, l'anno che verrà, Consumer survey*, 2020
- Ufficio studi Coop su base Istat, Ocse, Banca d'Italia, Commissione Europea
- Coop, *Rapporto Coop: Economia, consumi e stili di vita degli italiani di oggi e di domani*, 2020
- AGI, *Dal Giappone agli USA, l'impatto choc del Covid sull'economia mondiale*, agosto 2020
- European Commission, *Economy, finance and the euro publications*, dicembre 2020 - https://ec.europa.eu/info/publications/economic-and-financial-affairs-publications_en.
- European Commission, *Overview: the autumn 2020 forecast*, (17), 2020
- European Commission, *Main figures of country forecast (Italy)*, (114) 2020

- ISTAT, *Situazione e prospettive delle Imprese nell'emergenza sanitaria Covid-19*, (3-4) giugno 2020 - <https://www.istat.it/it/files//2020/06/Imprese-durante-Covid-19.pdf>
- ISTAT, *Situazione e prospettive delle Imprese nell'emergenza sanitaria Covid-19*, (5) giugno 2020 - <https://www.istat.it/it/files//2020/06/Imprese-durante-Covid-19.pdf>
- ISTAT, *Situazione e prospettive delle Imprese nell'emergenza sanitaria Covid-19*, (10) giugno 2020 - <https://www.istat.it/it/files//2020/06/Imprese-durante-Covid-19.pdf>
- ISTAT, *Situazione e prospettive delle Imprese nell'emergenza sanitaria Covid-19*, (11) giugno 2020 - <https://www.istat.it/it/files//2020/06/Imprese-durante-Covid-19.pdf>
- ISTAT, *Situazione e prospettive delle Imprese nell'emergenza sanitaria Covid-19*, (14) giugno 2020 - <https://www.istat.it/it/files//2020/06/Imprese-durante-Covid-19.pdf>
- ISTAT, *Situazione e prospettive delle Imprese nell'emergenza sanitaria Covid-19*, (16) giugno 2020 - <https://www.istat.it/it/files//2020/06/Imprese-durante-Covid-19.pdf>
- ISTAT, *Situazione e prospettive delle Imprese nell'emergenza sanitaria Covid-19*, (15) giugno 2020 - <https://www.istat.it/it/files//2020/06/Imprese-durante-Covid-19.pdf>
- ISTAT, *Situazione e prospettive delle Imprese nell'emergenza sanitaria Covid-19*, (11) giugno 2020 - <https://www.istat.it/it/files//2020/06/Imprese-durante-Covid-19.pdf>
- Censis, *Il valore sociale dei consumi – Rilanciare il Retail, motore dell'economia del Paese, per tornare a crescere e vivere meglio*, (17) 2020
- L. Salvioi, V. Bassan, S. Biagio, e altri, “*Cose che noi umani*”, *Lab24* (2020) - <https://lab24.ilsole24ore.com/storia-coronavirus/>
- *Decreto Legislativo*, (18) 17 marzo 2020 - <https://www.lavoro.gov.it/documenti-e-norme/normative/Documents/2020/DECRETO-LEGGE-17-marzo-2020-n-18-Cura-Italia.pdf>
- *Decreto Legislativo*, (23) 9 aprile 2020 - <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/04/08/20G00043/sg>
- MEF, Ministero dell'Economia e delle Finanze, *Tutte le misure a sostegno della sanità e dell'economia*, 2020 - <https://www.mef.gov.it/covid-19/misure-coronavirus.html>
- MEF, *Legge di bilancio 2021*, 31 dicembre 2020
- Paolo Ballanti, *Ristoranti e bar: tutti gli aiuti e bonus di novembre e dicembre 2020*, 2020/
- Paolo Ballanti, *Ristoranti e bar: tutti gli aiuti e bonus di novembre e dicembre 2020*, 2020 - <https://www.leggioggi.it/2020/11/19/ristoranti-e-bar-aiuti-bonus-a-novembre-dicembre-2020/>

Capitolo 2

- Coldiretti, *Covid: salgono a 280mila i ristoranti chiusi, -48% consumi*, 2020
- Accenture, *The Future of Food, new realities for the industry*, 2017
- Future Brand, *The Future of Food 2020-2021*, 2020
- Future Brand, *The Future of Food 2020-2021*, 2020
- Ufficio studi Coop, *Italia 2021 il next normal degli italiani*, 2020
- Ufficio studi Coop, *Italia 2021 il next normal degli italiani*, 2020
- Coop, *Rapporto Coop: Economia, consumi e stili di vita degli italiani di oggi e di domani*, 2020
- Coop, *Rapporto Coop: Economia, consumi e stili di vita degli italiani di oggi e di domani*, 2020
- Coop, *Rapporto Coop: Economia, consumi e stili di vita degli italiani di oggi e di domani*, 2020
- ISMEA, Nielsen, *I consumi domestici delle famiglie italiane*, 2020
- ISMEA, Nielsen, *Nielsen market track*, 2020
- Elaborazione ISMEA su dati Nielsen
- CREA, Report, *Covid-19: come sono cambiate le nostre abitudini alimentari durante il lockdown?*, 2020
- EIT Food, *Report COVID-19 impact on consumer food behaviors in Europe*, 2020
- Elaborazioni ISMEA su dati Nielsen, *Bio in Cifre 2020*, 2020
- Nielsen GDO Peso Fisso
- Coop, *Rapporto Coop: Economia, consumi e stili di vita degli italiani di oggi e di domani*, 2020
- <https://www.italiani.coop/rapporto-coop-2020-versione-definitiva/>
- Coop, Nomisma, *2021, l'anno che verrà*, 2020
- Coop, *2021 Restart. Il nuovo inizio per l'Italia e gli italiani*, 2020
- Future Brand, *Report, The Future of Food 2020-2021*, 2020
- Coop, *Rapporto Coop: Economia, consumi e stili di vita degli italiani di oggi e di domani*, 2020
- Nielsen, *Report Consumi 2020*, 2020
- ISMEA, *Report: Bio in Cifre 2020*, 2020
- Xinmin Liang, *The Future of Food*, 2020
- Future Brand, *The Future of Food 2020-2021*, 2020
- ISTAT, *Rapporto annuale 2020*, 2020
- Coop, *Rapporto Coop: Economia, consumi e stili di vita degli italiani di oggi e di domani*, 2020
- Coop, Nomisma, *2021, l'anno che verrà*, 2020

- Che prende in esame 1000 soggetti residenti in Italia (65% nel Lazio) composto per il 62% da donne e distribuito soprattutto nella fascia di età 21-39 anni.
- L. Martini, F. Bernardini, *La ristorazione e il delivery durante l'emergenza COVID-19: il rapporto*, 2020 - <https://medium.com/@laviniamartini/rapporto-ristorazione-covid19-cc22a3005e0f>
- The Fork, *Cambiamenti e trend per il 2021*, 2020
- Deliveristo, *Nuovi trend che tratteranno la strada nel 2021*, 2020
- Baum+Whiteman, *2021's hottest food & beverage trends in restaurant & hotel*, 2020
- Polimi-Osservatorio e-commerce B2C 2020, 2020
- Ufficio studi Coop, *Italia 2021 il nuovo inizio per l'Italia e gli italiani*, 2020

Capitolo 3

- ISTAT, 2018 - <http://dati.istat.it/Index.aspx?QueryId=20771>
- Bubbio, A. Gruppi, F. Lagonigro, M. Solbiati, *Reinventare il Business Model*, 2012
- Borsa Italiana. (s.d.). Quotation management admission test.
- H. Chesbrough, R. Rosenbloom, *The role of the Business Model in capturing value for innovation: evidence from Xerox Corporation's Technology Spinoff Company*, Harvard Business School 2002
- Osterwalder, Y. Pigneur, A. Smith, *Business Model Generation*, 2010
- Osterwalder, Y. Pigneur, A. Smith, *Business Model Generation*, 2010
- Demil, Lecocq, *Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency*, 2010
- BCG, *Business Transformation That Changes Your Trajectory* - <https://www.bcg.com/it-it/capabilities/business-transformation/overview>
- BCG, L'innovazione del modello di business offre un vantaggio competitivo - <https://www.bcg.com/it-it/capabilities/innovation-strategy-delivery/business-model-innovation>
- Federica Ricceri, *Treccani Dizionario di Economia e Finanza*, 2012 - https://www.treccani.it/enciclopedia/break-even-analysis_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/
- Ivan Fogliata, *"L'allerta precoce e gli indici di bilancio: una sintesi foriera di "falsi positivi" e "falsi negativi"* Harvard Business Review, 2019 - <https://www.hbritalia.it/mondo-formazione/2019/06/20/news/lallerta-precoce-e-gli-indici-di-bilancio-una-sintesi-foriera-di-falsi-positivi-e-falsi-negativi-3754/>

- A.Cassinelli Lavezzo, *“Il ciclo di vita di un’impresa”*, 2020 - <https://www.sigmaexperience.it/blog/ciclo-vita-aziendale.html>
- Fonte: Business Plan della società ed elaborazioni con la proprietà dell’Azienda 1
- Fonte: Business Plan della società ed elaborazioni con la proprietà dell’Azienda 1
- Fonte: Bilancio pro forma fornito dall’amministrazione della società e assumption sulle proiezioni con il management dell’Azienda 2
- Fonte: Bilancio pro forma fornito dall’amministrazione della Azienda 2
- Fonte: Bilanci 2018 e 2019 ed elaborazioni con la proprietà dell’Azienda 3
- Fonte: Bilanci 2018 e 2019 ed elaborazioni con la proprietà dell’Azienda 3
- Fonte: Bilancio 2019 e rielaborazione dei dati con la proprietà dell’Azienda 3
- Coop, Nomisma, *2021, l’anno che verrà*, 2020
- McKinsey & Company – Report Risk Practice - “COVID-19: Briefing note, March 30, 2020
- McKinsey & Company – Report Marketing & Sales Practice dell’Aprile 2020 - “How marketing leaders can both manage the coronavirus crisis and plan for the future”
- McKinsey & Company – Report • Marketing & Sales Practice dell’Aprile 2020 – “Adapting customer experience in the time of coronavirus”
- Edelman, Earned Brand 2019
- Webinar MOD del 22 Aprile 2020 - “Condividere l’esperienza di oggi per sostenere l’attività di domani” - Professor Alberto Pastore Full Professor of Management e Director of the Master in Marketing Management all’Università Sapienza di Roma: "Marketing e Comunicazione in tempi di crisi sanitaria"
- Webinar Bain & Company del 29 Aprile 2020 “COVID-19 Fase 2 - Ripartenza e Nuove Sfide per il Retail”, Andrea Volata, Amministratore Delegato di Burger King Italia - “Focus Ristorazione”

Indice delle Figure

Figura 1: I numeri della pandemia in Italia.....	26
Figura 2: Variazione giornaliera del numero di nuovi casi di SARS-CoV2 in Italia.....	28
Figura 3: In crescita le violenze di genere e le telefonate al numero antiviolenza di genere.....	29
Figura 4: Vita next normal	32
Figura 5: Flessioni del PIL reale nelle crisi economiche d'Italia dalla seconda guerra mondiale ad oggi	33
Figura 6: Imprese in base alle conseguenze che l'emergenza da Covid-19 ha avuto sull'attività dell'impresa durante la Fase 1, per classe di addetti	38
Figura 7: Conseguenze dell'emergenza da Covid-19 sull'attività dell'impresa fino al 4 maggio, per macro settore di attività economica	38
Figura 8: Imprese in base all'andamento del fatturato registrato tra marzo - aprile 2020 e marzo - aprile 2019, per ripartizione territoriale, classe di addetti e macro settori di attività economica	39
Figura 9: Principali misure di gestione del personale adottate dalle imprese, per classe di addetti ..	39
Figura 10: Quota di personale impiegato in compiti che possono essere svolti in smart working per sezione di attività economica	40
Figura 11: Principali effetti dell'emergenza Covid-19 sull'attività dell'impresa fino a fine 2020, per classe di addetti	40
Figura 12: Strumenti per soddisfare il fabbisogno di liquidità per andamento del fatturato del bimestre marzo - aprile 2020 sul bimestre dell'anno precedente	41
Figura 13: Principali strategie di risposta alla crisi causata dall'emergenza Covid-19, per classe di addetti	41
Figura 14: Quota di personale impiegato in compiti che possono essere svolti in smart working, per sezione di attività economica	42
Figura 15: Previsioni di cambiamento degli acquisti degli italiani nel 2021: il carrello sarà sempre più green, bianco e rosso	57
Figura 16: I nuovi stili alimentari degli italiani	58
Figura 17: Abitudini alimentari a confronto: per gli italiani la scelta del cibo è un impegno sociale	58
Figura 18: I Food Shopper si segmentano in cinque cluster di consumo	59
Figura 19: Le differenze nello scontrino medio	59
Figura 20: Variazione della spesa domestica per prodotti alimentari su base annua	61

Figura 21: Evoluzione della spesa settimanale di prodotti confezionati nel 2019 e nei primi sei mesi del 2020 (in mln di euro)	61
Figura 22: La spesa per acquisti domestici di prodotti alimentari in valore - Trend su base annua	62
Figura 23: Distribuzione della spesa biologica per comparto (anno 2020, incidenza %)	65
Figura 24: Andamento delle vendite al consumo delle principali referenze biologiche (marzo - maggio 2020 / marzo - maggio 2019)	65
Figura 25: Previsioni (positive) di spesa alimentare	73
Figura 26: Meal delivery: un settore in espansione	79
Figura 27: Per gli executive italiani l'effetto Covid-19 influenzerà la spesa fuori casa anche nel 2021	80
Figura 28: Osterwalder's Business Model Canvas	94
Figura 29: Stage of Business Trasformation	95
Figura 30: Four approaches to Business Model Innovation	96
Figura 31: Ciclo di vita di un'impresa	104
Figura 32: Azienda 1 – struttura dei costi prevista a regime (% su costi totali)	111
Figura 33: Azienda 2 – struttura dei costi prevista a regime (% su costi totali)	122
Figura 34: Azienda 3 – struttura dei costi 2019 (% su costi totali)	135
Figura 35: Four actions can address immediate customer needs and prepare for the future	149

Indice delle Tabelle

Tabella 1.1 Overview: the autumn 2020 forecast.....	35
Tabella 2.1 Main features of country forecast (Italy)	36
Tabella 3.1 Italy – Real GDP growth and contributions, output gap	37
Tabella 4: Azienda 1 – Primo anno a regime del Business plan	110
Tabella 5: Azienda 2 – primo anno a regime del business plan	121
Tabella 6: Azienda 3 - I risultati economico-finanziari 2018 e 2019	133

Ringraziamenti

Giunta al termine di questo lavoro, vorrei spendere qualche parola per ringraziare alcune delle persone che mi hanno accompagnato in questo lungo ma bellissimo percorso.

Per prima cosa vorrei rivolgermi a mio papà, mio più grande sostenitore. Tu mi hai insegnato ad affrontare ogni sfida a testa alta con entusiasmo, determinazione, umiltà e rispetto; mi hai insegnato a camminare “a piedi nudi sulla terra senza mai perdere di vista il cielo”. Non ti ringrazierò mai abbastanza per questo.

Vorrei poi ringraziare mia mamma, senza la quale ogni ostacolo sarebbe risultato insormontabile.

Grazie ad Alberto Pastore, sei anni fa entravo nel tuo ufficio non sapendo a cosa avrei scelto di dedicare i miei studi, e uscivo sicura che la mia strada sarebbe stata questa. Non è andato sempre tutto come avevamo immaginato, ma se oggi sono arrivata fin qui è anche grazie a te.

Grazie ai miei colleghi, in particolare ad Andrea, Carolina, Francesca, Riccardo e Beatrice, per aver creduto in me pur trovandoci dall'altro capo di un telefono, e per avermi insegnato che anche senza essersi mai visti si può costruire qualcosa di speciale.

Questo non è stato un anno qualunque. Non è stato facile, ma ce l'abbiamo fatta.

Un sentito ringraziamento al mio Relatore, il professor Sillari, per la fiducia nel lasciarmi piena autonomia nella stesura di questo elaborato.

In ultimo, vorrei ringraziare Mattia. Grazie per avere sempre cura di trasmettermi tutto il tuo amore, per spronarmi ogni giorno e per non permettermi mai di mollare.

