

Dipartimento
di Impresa e Management

Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese

L'Incidenza della Digitalizzazione sul Comparto della Ristorazione e la sua Accelerazione a seguito della Pandemia Covid-19

Prof. Maria Isabella Leone

RELATORE

Lorenzo Canepa Matr.236051

CANDIDATO

Anno Accademico 2020/2021

Alla mia famiglia,
per avermi sempre supportato
facendomi sentire la sua vicinanza
e il suo affetto.

SOMMARIO

INTRODUZIONE	5
CAPITOLO I.....	8
1 LA DIGITAL BUSINESS TRANSFORMATION.....	8
1.1 DEFINIZIONE DEL FENOMENO	8
1.2 BREVE STORIA DELLA TRASFORMAZIONE DIGITALE	10
1.3 LA DIGITAL DISRUPTION	13
1.4 I PILASTRI ESSENZIALI PER CREARE UNA TRASFORMAZIONE DIGITALE.....	15
1.5 LA RISTRUTTURAZIONE DEI “VECCHI” MODELLI DI BUSINESS.....	18
1.7 LA DIGITALIZZAZIONE IN ITALIA.....	21
1.8 DIGITAL O PHYGITAL MARKETING.....	25
1.9 VANTAGGI E RISCHI DELLA TRASFORMAZIONE DIGITALE	26
CAPITOLO II.....	29
2 IL SETTORE DELLA RISTORAZIONE IN ITALIA.....	29
2.1 LA SUDDIVISIONE DELLE ATTIVITÀ DI RISTORAZIONE	29
2.2 DIMENSIONI E STRUTTURA DEL SETTORE	31
2.3 L’IMPATTO DELLA PANDEMIA SUL COMPARTO DELLA RISTORAZIONE.....	34
2.4 LE PERFORMANCE ECONOMICHE	35
2.5 MISURE ADOTTATE DALLE IMPRESE A CONTRASTO DELL’EMERGENZA.....	37
2.6 GLI ASSI PER RIPARTIRE	38
2.7 L’EVOLUZIONE DEI BISOGNI DEI CONSUMATORI NELL’ERA DIGITALE	39
2.8 LA DINAMICA DEI CONSUMI ALIMENTARI EXTRADOMESTICI	40
2.9 I NUOVI TRENDS GLOBALI RILEVANTI PER LA RISTORAZIONE ITALIANA	41
CAPITOLO III	44
3 LA TRANSIZIONE VERSO UN SETTORE 4.0.....	44
3.1 CUSTOMER EXPERIENCE NELL’ERA DIGITALE	45
3.2 DAL FAST FOOD AL FAST GOURMET	46
3.3 IMPATTO SULLA REDDITIVITÀ DEL RISTORANTE ATTRAVERSO L’UTILIZZO DEI DATI	47
3.4 IL FOOD DELIVERY E IL TAKE AWAY	50
3.5 CO-WORKING TRA RISTORATORI.....	54
3.5.1 CLOUD KITCHEN, GHOST KITCHEN, DARK KITCHEN.....	54
3.6 TOUCHLESS EXPERIENCE.....	57
3.7 L’IMPORTANZA DELLE RECENSIONI ONLINE	62

3.8 STRUMENTI E TECNICHE DI DIGITAL MARKETING NELLA RISTORAZIONE.....	64
3.9 START UP CHE FACILITANO LA TRANSIZIONE DIGITALE	67
3.10 IL RISTORANTE DEL FUTURO	70
CAPITOLO IV	73
4 BUSINESS CASE: IL CASO PESCARIA	73
4.1 LA STORIA DI UN FAST GOURMET ITTICO DI QUALITÀ	73
4.2 BRAND IDENTITY	74
4.3 LA DIGITALIZZAZIONE DI PESCARIA.....	75
4.3.1 GLI STRUMENTI UTILIZZATI	75
4.4 ALLEANZA CON GLOVO E LA COOK ROOM.....	78
4.5 L'EFFETTO DELLA PANDEMIA COVID-19 SULL'ATTIVITÀ.....	79
4.4 IL FUTURO DI PESCARIA	81
CONCLUSIONE.....	82
BIBLIOGRAFIA.....	83
SITOGRAFIA	85

INTRODUZIONE

Attraverso il mio elaborato, si è voluto analizzare l'impatto della digitalizzazione sul comparto della ristorazione e in che modo ha reagito quest'ultimo alla pandemia Covid-19. La trasformazione digitale è un *trend* che negli ultimi anni si è fatto strada in maniera sempre più dirompente, passando da essere una caratteristica distintiva ad un requisito necessario per poter continuare a sopravvivere in un contesto in continuo cambiamento. La pandemia, allo stesso tempo, da un lato ha avuto conseguenze tragiche, portando anche all'eliminazione di alcuni *player* dal mercato, dall'altro con le sue regole sul distanziamento sociale e sul contagio, ha accelerato un fenomeno che in altri Paesi si stava già affermando da tempo con ottimi risultati.

Le motivazioni che mi hanno spinto a sviluppare questa analisi sono *in primis* personali. La mia famiglia viene da una lunga storia nel settore della ristorazione. Mio padre dopo aver passato molti anni sia come *bartender* sia come impresario nel mondo *discoteque*, ha incontrato mia madre, da sempre amante della cucina; i due insieme hanno deciso di aprire un locale nel porto di Savona, in Liguria, una zona all'epoca non molto turistica, anzi, ai limiti del degrado. Grazie all'attività di famiglia e a una successiva riqualificazione del territorio, negli anni, la darsena si è trasformata in un crocevia di turisti che ogni anno fortunatamente arrivano con la Costa Crociere. Dopo dodici anni di lavoro, i miei genitori hanno deciso di chiudere lo storico ristorante di famiglia e di avviare una nuova attività, poco distante dalla precedente, più moderna e al passo con i tempi. Fin dall'inaugurazione la nuova apertura è stata un successo portando una ventata di aria fresca in un panorama, come quello savonese, non sempre aperto al cambiamento.

Questa piccola digressione mi è servita per esprimere quanto io sia legato a questo settore, non semplicemente per una propria preferenza ma perché all'interno del ristorante ho trascorso gran parte della mia vita. Ad oggi all'interno dello stesso ricopro la figura di *social media manager*, creando contenuti da pubblicizzare sui profili ufficiali del ristorante. La professione di *social media manager*, attualmente, è una figura fondamentale per il successo di un'attività, rafforzando la *brand awareness* e causando sensibili miglioramenti a livello di *engagement* e *reputation*. Il mio compito è di creare un contatto diretto con il pubblico, ampliando il bacino potenziale di utenza e cercando il più possibile di acquisire nuovi clienti.

Per riuscire in questo obiettivo mi occupo di moderare i commenti, di rispondere a eventuali recensioni, siano queste positive o negative, di creare contenuti da pubblicizzare tramite eventuali campagne di *marketing*, di gestire la *community*. Dall'unione tra la mia passione per la ristorazione e il mio coinvolgimento per il mondo *social* si evince chiaramente come il tema della "Digitalizzazione nel comparto della ristorazione" sia fortemente di mio interesse.

Oltre alla motivazione personale, ho deciso di trattare questo tema perché trovo che vi sia un *gap* nella letteratura di riferimento: molte volte si sente parlare di digitalizzazione ma poche volte riferendosi al settore della ristorazione. Questo è sbagliato sia perché la ristorazione è uno dei settori, se non il settore, più

importanti per l'economia e la reputazione italiana, sia perché questo *trend* si sta affermando in modo dirompente, con benefici sia dal lato del consumatore sia dal lato del gestore. Sarebbe, quindi, poco proficuo non esaminare questa tendenza e non aprirsi ai nuovi scenari emergenti. L'elaborato, in questo modo, mira a proporre delle nuove chiavi di lettura del fenomeno.

L'analisi su “*L’Impatto della Digitalizzazione sul Comparto della Ristorazione e la sua Accelerazione a seguito della Pandemia Covid-19*”, si articola in 4 Capitoli.

Nel primo Capitolo 1 – “*La digital business transformation*” viene data una definizione del fenomeno di trasformazione digitale per poi proseguire con un breve *excursus* sulla storia della digitalizzazione. Si parlerà della *disruption* di questo settore e dei pilastri essenziali per implementare queste tecnologie. Attraverso la “Ristrutturazione dei vecchi modelli di *business*” si esamineranno quattro tipologie di *business model* per poi focalizzarci sulla digitalizzazione nel nostro Paese. Il capitolo si conclude con il *phygital marketing*, unione tra mondo fisico e virtuale, e con i vantaggi e i rischi del digitale.

Nel secondo Capitolo 2 – “*Il settore della ristorazione in Italia*”, l'analisi si sposta sul comparto della ristorazione. Nel primo paragrafo viene trattata la suddivisione delle attività di ristorazione per poi proseguire nei successivi paragrafi con le dimensioni e la struttura del settore e analizzare l'impatto che hanno prodotto le diverse fasi del Covid-19. Si evidenziano inoltre le *performance* economiche registrate ad oggi rapportandole ai dati pre-Covid. Infine, vengono messe in risalto le misure adottate per contrastare l'emergenza e ripartire, le misure di sostegno che il Governo ha attivato per arginare tale grave crisi, il cambiamento della domanda in funzione delle nuove esigenze dei consumatori, fino ad identificare i nuovi *trends* rilevanti.

Nel terzo Capitolo 3 – “*La transizione verso un settore 4.0*”, approfondisco le fondamenta della *digital business transformation*: il cambiamento della *customer experience*, l'utilizzo di piattaforme per il *delivery* e il *take away* e l'importanza delle recensioni *online*. Ci si focalizzerà su come l'utilizzo dei dati possa impattare in maniera positiva sulla redditività di una struttura, sulla trasformazione di molti ristoranti in *fast gourmet*, e sul *co-working* tra ristoranti attraverso le *cloud kitchen* e le *ghost kitchen*. Si descriverà la *touchless experience* utilizzando le prenotazioni *online*, i tavoli *touchscreen*, il sistema di pagamento tramite *app*. Nel finale del capitolo descriverò le migliori tecniche di *digital marketing*, le *start up* che facilitano questa transizione e il probabile ristorante del futuro.

Nel quarto Capitolo 4 – “*Business case: il caso Pescaria*” verrà studiato un caso reale. Il *business case* in questione riguarda una *fast gourmet* emblematico, Pescaria, riuscendo a combinare caratteristiche tipiche del *fast food* al mondo del *fine dining*. Introduco il capitolo parlando della sua storia di successo, per poi continuare sul come siano riusciti a creare una forte *brand identity* che li rappresenti. Fondamentale è la digitalizzazione di Pescaria, attraverso gli strumenti utilizzati, e la sua alleanza con Glovo con cui collabora

tramite una *cook room*. Il capitolo si conclude descrivendo gli effetti che la pandemia ha avuto sulla loro attività ed evidenziando i loro propositi per il futuro.

Concludo questa introduzione con l'augurio di aver trattato con la dovuta attenzione gli argomenti trattati.

CAPITOLO I

1 LA DIGITAL BUSINESS TRANSFORMATION

1.1 DEFINIZIONE DEL FENOMENO¹

Al giorno d'oggi la tecnologia gioca un ruolo essenziale nelle nostre vite. Noi stessi dipendiamo sempre più da sistemi, strumenti e servizi facenti parte della grande famiglia delle *Information and Communication Technology* – ICT.

In un contesto così mutevole, le aspettative e le abitudini delle persone sono in continuo cambiamento e con estrema rapidità si modificano le decisioni sui mercati finali, sui mercati del lavoro e sui mercati interni delle organizzazioni.

Le tecnologie digitali sono presenti in tutti i settori dell'attività umana e ne influiscono il pensiero organizzativo: bisogna riconoscere che l'ambito delle scelte tecnologiche e quello delle scelte organizzative non possono considerarsi mondi separati e non ammettono percorsi d'azione separabili.

Grazie all'interpretazione dei cambiamenti nella quotidianità e nelle scelte delle persone (consumatori, fornitori, partner e collaboratori) e grazie alla capacità di interpretare il potenziale cambiamento del *business*, alcune imprese hanno inventato nuovi metodi per incrementare il valore per i loro clienti e *stakeholder*, talmente efficaci da mettere in crisi le fondamenta di un numero crescente di settori.

Le differenti *performance* organizzative delle imprese derivano dalla loro *Organizational Capability* o capacità organizzativa delle imprese di generare e rinnovare le proprie risorse di vantaggio competitivo.

La crescita di un'organizzazione è stimolata da un ambiente mutevole e da obiettivi sempre più complessi. Qualsiasi progresso che aumenti la produttività dell'organizzazione aggiunge un po' di sapere organizzativo. Gli equilibri organizzativi vengono stravolti e l'impresa impara sia a comprendere i propri fabbisogni organizzativi sia a ricercare in modo migliore le soluzioni.

Aumentando la complessità del contesto di *business*, lo schema di Porter, basato sulla catena del valore e sulla ricerca di un equilibrio statico, non basta più da solo. Proprio per superare questo vincolo, viene sviluppata la *Resource Based View of the Firm* che mette in evidenza le risorse e le competenze interne dell'impresa, e ricerca le fonti del vantaggio competitivo nell'analisi della dimensione organizzativa.

La *Resource Based View of the Firm* afferma che l'accumulo di risorse di valore, rare, difficili da imitare, crea un vantaggio competitivo con rendimenti superiori.

¹ Rielaborazione del libro di: Rogers D., (2016), "*The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age*", Columbia Business School Publishing, New York.

Il limite della *RBV* sta nell'incapacità di ponderare le conseguenze di improvvise mutazioni ambientali, non indagando sulle competenze che riconfigurano lo *stock* di risorse dell'impresa.

Teece, Pisano e Shuen², sviluppano il concetto di *Dynamic Capability* sostenendo che la *Resource Based View of the Firm* riconosce, certo, ma non spiega i meccanismi che consentono il mantenimento del vantaggio competitivo. Inoltre, affermano che lo *stock* delle risorse dell'impresa è relativo, perché sono i meccanismi con cui le imprese accumulano e generano nuove competenze e *capability* che hanno davvero valore.

Mowery, Oxley e Silverman³ sostengono che la chiave della *Dynamic Capability View* è l'ottenimento di nuove competenze attraverso l'apprendimento organizzativo; essi affermano che la conoscenza organizzativa nella forma di *know-how* tecnico o routine organizzative si può intendere come la fonte di maggior valore per l'impresa in un ambiente dinamico. La capacità organizzativa è quella *dynamic capability* complessa che porta all'evoluzione costante dell'organizzazione verso sistemi organizzativi più efficaci e flessibili.

Grazie alle nuove tecnologie, quelli che un tempo erano dei limiti tecnici ora diventano delle variabili di progettazione: si pensi allo spazio fisico, sempre meno vincolante, ma anche a quello sociale. Di conseguenza la capacità organizzativa diventa l'elemento che caratterizza l'originalità di un'organizzazione.

Le *Integrated Related Competencies* sono le *capability* che fanno in modo che un'impresa gestisca efficientemente le proprie risorse massimizzando i benefici derivanti dalle tecnologie sul mercato. Grazie alla capacità organizzativa e combinando le risorse organizzative (persone, relazioni, tecnologia) si riesce a integrare differenti tecnologie in prodotti/servizi con diverse funzioni distintive.

L'adozione di nuove tecnologie e il loro sfruttamento nella trasformazione di vari aspetti di un'organizzazione viene chiamata trasformazione digitale.

La trasformazione digitale è un tema di ampio dibattito tra gli esperti del settore; inoltre ha un forte impatto sociale, perché il digitale investe in maniera totalizzante le nostre vite. La tecnologia è presente nelle organizzazioni tanto quanto nella società e nelle famiglie.

Per *Digital Transformation* dell'organizzazione si intende il processo di allineamento di tecnologia digitale, competenze, processi organizzativi e modelli di *business*, finalizzato a creare valore aggiunto per gli *stakeholder* e conservare la sostenibilità dell'organizzazione in un ambiente di *business* mutevole.

² Teece, D. and Pisano G., (1994), "The dynamic capabilities of firms: an introduction", *Industrial and Corporate Change*. 3(3): (pp. 537-556).

³ Mowery, D.C., Oxley J.E., and Silverman B.S., (1996), "Strategic alliances and interfirm knowledge transfer", *Strategic Management Journal*, 17(S2): (pp. 77-91).

Da ciò risulta chiaro lo stretto rapporto tra le molteplici *dynamic capabilities* e le attività pertinenti alla trasformazione digitale dell'organizzazione. La *digital transformation* comporta un nuovo utilizzo degli artefatti digitali nelle organizzazioni e dei loro rapporti con il loro ambiente.

Questo studio dimostra che la trasformazione digitale non è solo un investimento in sistemi informativi, ma proviene dalla capacità di aumentarne l'uso cambiando processi e strutture organizzative, e inoltre è fondamentale che le risorse umane dell'impresa sviluppino le competenze definite "*digital deepening*" che permettono loro di essere capaci di gestire i processi di cambiamento in atto.⁴

L'utilizzo delle tecnologie digitali all'interno dell'organizzazione è solo una piccola parte della *digital transformation*; più correttamente si dovrebbe parlare di "strategia di trasformazione digitale" basata sulla "strategia funzionale", realizzata attraverso le tecnologie digitali come fattore differenziante, e sulla "strategia di *business*". Questa definizione è tanto più adatta quanto riguarda la trasformazione digitale di un'azienda che opera in ecosistemi di *business* i cui i confini dei settori sono sempre più volubili intrecciandosi tra loro.

1.2 BREVE STORIA DELLA TRASFORMAZIONE DIGITALE

La trasformazione digitale è un argomento che è stato oggetto di ampio dibattito negli ultimi anni, tuttavia non dimentichiamoci che già oltre 30 anni fa abbiamo avviato procedure informatizzate.

Per "rivoluzione tecnologica" si intende un *cluster* potente e altamente visibile di tecnologie e prodotti nuovi e dinamici, in grado di provocare uno sconvolgimento dell'intero tessuto dell'economia e di promuovere uno sviluppo a lungo termine (Perez, 2002).⁵ L'ascesa della tecnologia ha avuto la stessa importanza delle altre rivoluzioni industriali come l'avvento del vapore, della produzione di massa e delle ferrovie. Le rivoluzioni altro non sono che fasi di unione tra il "nuovo" e il "vecchio" e coloro che sono riusciti a cavalcare l'onda della trasformazione digitale sono quelle persone che hanno capito come combinare elementi già presenti in modalità innovative.

Le invenzioni fondamentali della trasformazione digitale risalgono agli anni '70; il *computer* aveva pressoché le dimensioni di una piccola stanza e veniva utilizzato principalmente per operazioni militari. Successivamente si iniziarono a fare esperimenti per valutare una sua possibile applicazione in ambito civile e fu solo tra la fine degli anni '80 e l'inizio degli anni '90 che il *computer* venne pensato per la grande diffusione domestica e iniziò ad essere installato nelle case.

⁴ Rogers D., (2016), "*The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age*", Columbia Business School Publishing, New York.

⁵ Perez C., (2002), "*Technological Revolutions and Financial Capital: The Dynamic of Bubbles and Golden Ages*", Edward Elgar Pub, Cheltenham.

All'inizio degli anni '80, le fibre ottiche potenziata hanno consentito lo sviluppo di reti di comunicazione digitale. Il graduale passaggio dalla tecnologia analogica all'elettronica digitale viene definito "Rivoluzione Informatica", questa fase è supportata dalla produzione di circuiti digitali di massa. Il punto di svolta è rappresentato dal passaggio dalla musica analogica a quella registrata digitalmente, il formato digitale dei *compact disc* ha in poco tempo sostituito i formati analogici come i dischi in vinile e le cassette. Le reti 2G hanno introdotto servizi rivoluzionari come i messaggi di testo che in poco tempo sarebbero diventati una delle forme di comunicazione più dominanti. La "Rivoluzione Informatica" è trainata dalle tecnologie che consentono l'accesso alle informazioni tramite le telecomunicazioni, le cosiddette *Information and Communication Technologies*.

Sul finire degli anni '90, le trasmissioni televisive digitali commerciali hanno debuttato negli Stati Uniti. I satelliti di comunicazione noti come satellite di trasmissione diretta trasmettevano segnali digitali compressi affinché gli spettatori ricevessero diverse centinaia di scelte di programmazione televisiva. La stampa digitale con tecnologie elettrofotografiche e di dati formattati ha alterato il modo in cui vengono pubblicati libri e riviste.

La fase *Internet*, o "Terza Rivoluzione Industriale", va dal 1995 al 2004, in questo periodo si osserva la diffusione degli accessi alla rete *Internet* da parte di soggetti privati e l'aumento dei servizi offerti sul *web*.⁶

Questa fase è caratterizzata da due cicli economici fondamentali: la "*Business Economy*" e l'"*Economy of People*". La *Business Economy* è basata sulla digitalizzazione dell'informazione, troviamo quindi il *web*, i *social media*, il VoIP (voce tramite protocollo *Internet*), i *digital marketplace* fondamentali per il successivo sviluppo del fenomeno *e-commerce* e infine la *Digital Innovation* che ha portato da una parte alla creazione di prodotti e servizi nuovi e dall'altra al miglioramento di quelli esistenti. L'*Economy of People* è trainata dal *Digital Thinking* fondato sulla capacità di superare problemi e ostacoli complessi avvalendosi di una gestione creativa.

Con l'introduzione del *World Wide Web*, la portata, la dimensione, la scala, la velocità e gli effetti della digitalizzazione sono cambiati radicalmente, con conseguente aumento della pressione sul processo di trasformazione della società. Le aziende, tra cui Dell, si sono affrettate a trarne vantaggio interrompendo le tradizionali aziende produttrici di PC come IBM vendendo direttamente ai consumatori piuttosto che attraverso reti di rivenditori o negozi di *hobby* e ottenendo preziose informazioni sul comportamento dei consumatori mentre navigavano nel sito *web*.

⁶ Rivoluzione digitale: https://it.wikipedia.org/wiki/Rivoluzione_digitale

Con la nascita di Amazon nel 1995 si sancisce l'inizio del periodo “*Dot.com*”, caratterizzato da aziende di piccole dimensioni, connesse e operanti unicamente su *Internet*, poco capitalizzate e facenti parte di un settore sovrastimato a rischio di bolla speculativa. La sopravvivenza delle società in questo settore dipendeva dalla capacità di quest'ultime di allargare rapidamente la base dei propri clienti anche a costo di ingenti perdite. La bolla delle imprese “*Dot.com*” scoppiò tra il 2000 e il 2001, travolgendo non soltanto le imprese su *Internet* ma anche molte imprese *retail* che avevano investito un'ingente quantità di soldi in questo settore.

Nonostante l'*e-commerce* e la *digital economy* vennero considerati morti, grazie al rapido incremento degli investimenti nell'infrastruttura digitale, questo fallimento fu essenziale per il successivo sviluppo della rivoluzione tecnologica. La crisi, quindi, non intaccò minimamente il cambiamento in atto apportato dalle tecnologie dell'informazione.

Nel 2011 durante la fiera di Hannover, in Germania, venne coniato il termine “Industria 4.0” per indicare la Quarta Rivoluzione Tecnologica e distinguerla dalla precedente. Non si punta più solamente sull'automatizzazione dei macchinari e dei processi produttivi ma si cerca di digitalizzare tutto ciò che sta attorno all'uomo, non soltanto gli strumenti utilizzati nelle industrie ma anche gli oggetti di uso più comune, creando un ecosistema totalmente digitale.⁷

Questa fase come la precedente è caratterizzata da due cicli economici fondamentali: l'“*Economy of Things*” e l'“*Economy of Think*” entrambe possibili grazie all'installazione di reti per la connessione dati più potenti e veloci che hanno permesso lo sviluppo di dispositivi interconnessi e intelligenti. Un chiaro esempio di questo fenomeno sono le tecnologie IoT utilizzate sia come elemento strategico all'interno del *business* sia nella vita quotidiana di ogni persona in quanto ciascun oggetto connesso alla rete comunica, scambiando informazioni e acquisendo una propria identità digitale.

Attorno alla progettazione di queste nuove tecnologie: l'*Economy of Things* è fondamentale perché incorpora al suo interno tutti i processi, tecnologici ed economici che consentono di ottenere innovazioni dirompenti. Un'ulteriore evoluzione dell'*Economy of Things* è rappresentata dall'economia del pensiero o meglio *Economy of Think*, questo modo di operare sfrutta gli algoritmi di intelligenza artificiale per creare valore attraverso la rielaborazione dei dati.

Per sfruttare al meglio la grande quantità di informazioni per l'appunto le aziende hanno iniziato a connettere tutti i processi e i dispositivi in rete tramite il *cloud* e hanno iniziato a sperimentare nuovi modi

⁷ Schallmo, Williams, (2018), “*History of Digital Transformation*”, Digital Transformation Now! (pp 3-8).

digitali di fare affari, cercando di sfruttare i dati in modo più efficace, creando maggiore agilità e cercando di trattenere i migliori talenti informatici.⁸

A causa della pandemia Covid-19, le aziende di tutto il mondo hanno dovuto chiudere o operare con capacità limitata per aderire ai protocolli di sicurezza. Molte di queste per ridurre i costi di gestione si sono avventurate nell'*e-commerce* e hanno iniziato a pubblicizzare i loro prodotti su piattaforme digitali. Tutto ciò ha portato a una nuova accelerazione nell'implementazione delle tecnologie digitali.

Il panorama competitivo è in costante cambiamento e molte delle barriere all'entrata che un tempo proteggevano le imprese *incumbents* stanno cedendo proprio perché attraverso gli strumenti digitali e le innovazioni dirompenti è più facile entrare all'interno di un determinato settore. L'efficacia dei tradizionali modelli di *business* sta diventando sempre più limitata nel tempo mettendo in discussione ogni nozione di vantaggio competitivo durevole. Basta una tecnologia che modifichi una determinata attività o crei un nuovo bisogno nei consumatori che il modo di fare *business* tradizionale e precedentemente utilizzato diventa antiquato. In questo senso nel prossimo paragrafo introdurrò il tema della *digital disruption*.

1.3 LA DIGITAL DISRUPTION

Per "*Digital Disruption*", rottura digitale, si intende il cambiamento nel modo di fare impresa, nel comportamento dei clienti e nel contesto di mercato a causa dell'arrivo di nuovi soggetti con competenze *digital* che promuovono soluzioni digitali finalizzate al cambiamento. Per sopravvivere le aziende *incumbents* sono obbligate a trovare nuove strategie che portano alla trasformazione digitale.⁹

La *Digital Disruption* altro non è che una delle concretizzazioni del fenomeno economico "distruzione creatrice". Il primo a fornirci una definizione di "distruzione creatrice" è stato Schumpeter. Secondo lo studioso, l'innovazione ha un ruolo determinante nel mutamento industriale, quale forza che elimina il vecchio contesto competitivo e ne crea uno nuovo.

È nel libro *Capitalismo, Socialismo e Democrazia* che egli descrive il funzionamento dell'economia come un processo di "distruzione creativa" affermando che l'innovazione è il motore di tale processo. È quindi "una risposta creativa che si verifica ogniqualvolta l'economia, un settore o le aziende di un settore, offrono qualcosa di diverso, qualcosa che è al di fuori della pratica esistente".¹⁰ Egli sosteneva che nelle economie capitaliste le società sviluppano un certo modo di fare le cose fin quando non ne arriva un altro, migliorativo

⁸ Rogers D., (2016), "*The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age*", Columbia Business School Publishing, New York.

⁹ Digital Transformation: cos'è la trasformazione digitale: <https://www.digital-leaders.it/blog/la-digital-transformation>

¹⁰ Schumpeter J.A., (2013), "*Teoria dello sviluppo economico*", Rizzoli-Etas, Segrate.

del precedente, che distrugge il vecchio *modus operandi*. Si pensi ad esempio a come Blockbuster Entertainment sia scomparsa dopo la “scoperta” dei film *on-demand* (es. Netflix) che hanno reso non più necessario recarsi in un negozio fisico per noleggiare un film.

Possiamo affermare che la teoria della “distruzione creatrice” si basa sul concetto secondo il quale in una società libera e capitalista, l’innovazione ha un impatto talmente forte su determinati comparti che obbliga la società ad evolversi pena l’estinzione. Il punto essenziale da afferrare è che il capitalismo è un processo evolutivo, per sua natura non è statico. L’impulso fondamentale che tiene in moto questo fenomeno sono i “nuovi” beni di consumo, i “nuovi” metodi di produzione o di trasporto, i “nuovi” mercati, le “nuove” forme di organizzazione industriale. Abbiamo infatti poco fa visto come quasi tutti i settori siano vittime di questa continua evoluzione, questo continuo ricambio di prodotti “vecchi” con prodotti “nuovi” (es. libri, *dvd*, etc.). Si tratta insomma di un processo di trasformazione rivoluzionario in quanto distrugge senza tregua l’antico e crea senza tregua il nuovo. È proprio questo processo di “distruzione creatrice” la linfa vitale del capitalismo.¹¹

D’altronde ogni rivoluzione tecnologica, originariamente accolta come una nuova brillante serie di opportunità, viene presto riconosciuta come una minaccia al modo consolidato di agire nelle aziende, nelle istituzioni e nella società in generale. Ma mentre le forze competitive, la ricerca del profitto e le pressioni per la sopravvivenza aiutano a diffondere i cambiamenti nell’economia, le più ampie sfere sociali, istituzionali e le grandi aziende da tempo consolidate cambiamento sono frenate da una forte inerzia derivante dalla routine, dall’ideologia e dagli interessi acquisiti.

Spesso chi fa formazione e cultura sulla *digital transformation* ripete che non sono le tecnologie ad essere dirompenti, bensì i modi di adozione e sfruttamento di queste tecnologie.

¹¹ Schumpeter J.A. (2010), “*Il capitalismo può sopravvivere? La distruzione creatrice e il futuro dell’economia globale*”, Rizzoli-Etas, Segrate.

1.4 I PILASTRI ESSENZIALI PER CREARE UNA TRASFORMAZIONE DIGITALE¹²

Secondo una convinzione molto diffusa, la piattaforma tecnologica che permette alle innovazioni organizzative di nascere ed evolversi è rappresentata da quattro tecnologie di base senza le quali nessuna delle innovazioni di cui stiamo parlando potrebbe esistere. Stiamo parlando delle quattro grandi tendenze tecnologiche riconducibili all'acronimo SMAC: *Social, Mobile, Analytics e Cloud*.

SOCIAL TECHNOLOGY

Con *social technology* intendiamo tutte le tecnologie digitali che diano il diritto di creare, aggiungere o modificare contenuti e che permettano l'accesso diffuso al consumo e all'interazione con suddetti contenuti. In questo senso le *social technologies* sono considerate degli artefatti digitali perchè forniscono diritto di creazione e di accesso diffusi all'informazione e ne diminuiscono il costo. Esse hanno cambiato per sempre i meccanismi della comunicazione non solo interpersonale ma anche istituzionale, riducendo in modo significativo le asimmetrie informative con importanti implicazioni in merito alla possibilità di creare nuovi meccanismi di coordinamento.

MOBILE TECHNOLOGY

La tecnologia mobile è fondamentale per realizzare una corretta trasformazione digitale. Come il termine già suggerisce con *mobile technology* intendiamo quell'insieme di apparanti *hardware* (*smartphone, laptop, wearable device, etc.*) e applicazioni software (*app*) che permettono ai soggetti di connettersi alla rete in mobilità e senza limiti di tempo o di luogo permettono di accedere alle informazioni di altre persone attraverso i *social*. Un esempio di come questo fenomeno si stia espandendo rapidamente è rappresentato dal telefono cellulare che in pochi anni è passato dall'essere utilizzato semplicemente per chiamare ad essere ad oggi un navigatore GPS, una console di gioco portatile, un *computer* in miniatura etc.

Le tecnologie mobili fanno affidamento sulla rete *wireless* sfruttando l'attuale 4G, il *wi-fi*, il *bluetooth* e tra poco il 5G.

Il termine mobile fa riferimento anche ai sistemi di *mobile device management* che forniscono le seguenti funzioni: distribuzione di *software*, gestione remota, gestione dell'inventario, gestione della sicurezza e *service management* delle apparecchiature mobili aziendali.

ANALYTICS/BIG DATA TECHNOLOGY

I dati sono un *asset* intangibile essenziale nel processo di crescita e di creazione di valore per un'azienda. La quantità di dati raccolti, la loro importanza e rilevanza nel contesto attuale ha condotto gli studiosi a parlare

¹² Rogers D., (2016), "*The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age*", Columbia Business School Publishing, New York.

sempre di più di questo fenomeno. È stato l'analista di mercato Doug Laney nei primi anni 2000¹³ a coniare il termine *Big Data* dandone una definizione attraverso 5 concetti:

a. Volume: Il volume fa riferimento alla quantità totale di dati generati e riguarda principalmente la relazione tra dimensione e capacità di elaborazione. La moltitudine di dati può provenire dai sensori IoT, dai messaggi dei *social media*, attraverso gli *smartphone*, generati dalle transazioni con carta di credito, dai *click* delle pagine *web* etc. Una quantità così grande da non poter essere memorizzata o analizzata con la tradizionale tecnologia di base.

b. Velocità: i *big data* cambiano di continuo e la velocità misura la frequenza con cui i dati vengono prodotti, raccolti e modificati. Per generare spunti e profitti significativi per il *business* è necessario elaborare i dati in tempi molto rapidi. La velocità fa quindi riferimento anche alla rapidità con cui i *big data* devono essere elaborati.

c. Varietà: Con varietà si fa riferimento sia alle differenti tipologie di dati disponibili sia all'eterogeneità delle fonti di provenienza degli stessi. I *big data* si differenziano in due tipologie: dati strutturati rappresentati in tabelle o schemi analizzabili secondo modelli relazionali e dati non strutturati provenienti per lo più da sensori, *social networks* e *click* su siti *Internet* etc. quest' ultima tipologia è particolarmente rilevante per gli obiettivi di *business* ma è anche più difficile da raccogliere e analizzare. Prima dell'avvento del fenomeno *big data* si prendevano in considerazione principalmente dati strutturati ma ad oggi le aziende hanno una preferenza per i dati non strutturati considerati più efficaci.

d. Veridicità: La veridicità riguarda l'attendibilità dei dati e quindi fa riferimento alla qualità di informazioni che possono essere raccolte da essi.

e. Valore: Il valore fa riferimento a quanto abbiamo già accennato ovvero alla capacità dei dati di essere utili per l'azienda, permettendole di aumentare il valore creato per il cliente e consentendole di indirizzare le sue azioni strategiche con le richieste dei consumatori.

Un concetto fondamentale quando si parla di *big data* è quello di *Analytics*. Con questo termine indichiamo il processo di trasformazione dei dati grezzi in *Insight* utilizzabili dall'impresa per prendere le decisioni migliori. Questo procedimento di basa su tecniche scientifiche, statistiche, di *business intelligence* e sfruttando grandi processori di calcolo. Possiamo individuare 4 modelli di *Analytics*: il *Descriptive Analytics* incentrato sull'insieme di strumenti che permettono di descrivere la situazione attuale e passata dei processi aziendali; il *Predictive Analytics* individua il complesso di *tool* di analisi che provano a cercare di spiegare cosa accadrà in futuro; il *Prescriptive Analytics* si riferisce all'insieme di strumenti avanzati che offre, a

¹³ Laney, D., (2001), "3D Data Management: Controlling Data Volume, Velocity and Variety", META Group Research Note. 17

coloro che devono prendere le decisioni, soluzioni di tipo operativo e strategico; *l'Automated Analytics* è l'insieme di strumenti che permettono di implementare in maniera autonoma l'azione suggerita secondo il risultato delle analisi svolte. Quando le tecniche avanzate di analisi vengono applicate ai *big data* si parla di *Big Data Analytics*.¹⁴

CLOUD TECHNOLOGY

Con *Cloud Computing* si intende una modalità di utilizzo degli *asset* informatici come: *app*, *database*, programmi, piattaforme di connessione e scambio; questi sono distribuiti come un servizio nel *cloud* attraverso le tecnologie *Internet*. I servizi *cloud* più importanti sono:

- a. *IaaS (Infrastructure as a service)*: “Sono servizi che consentono l'accesso, il monitoraggio e la gestione di infrastrutture remote, come *computer* virtualizzati, *storage*, *networking* e servizi di rete. Si tratta di una sorta di “*hardware* virtuale” in cui l'utente può installare la piattaforma che preferisce”.
- b. *PaaS (Platform as a Service)*: “Le *PaaS* permettono ai clienti di sviluppare, testare e distribuire applicazioni nel *cloud* senza dover investire in *software*, *web hosting* e infrastruttura *server*”.
- c. *SaaS (Software as a Service)*: “Sono servizi che permettono l'accesso a un'interfaccia di utilizzo del *software* via *browser*, senza la necessità di alcun *download* applicativo o installazione”.¹⁵

Queste quattro famiglie di tecnologie rappresentano le fondamenta della terza fase di sviluppo dei sistemi informativi aziendali. La terza piattaforma, quella delle *SMAC*, è caratterizzata dalla partecipazione di miliardi di utenti che utilizzano milioni di *app*, tutti connessi in modalità *wireless* a servizi distribuiti sul *cloud*, che interagiscono su piattaforme *social* ed hanno accesso a una moltitudine di dati interpretati utilizzando strumenti di *analytics*. La crescita della terza piattaforma permette la nascita e la diffusione di tutte le altre tecnologie: robotica, *Internet of things*, interfacce naturali, sistemi cognitivi, stampa 3D, etc., che alimentano la *disruption* in tutti i settori, fungendo da veri e propri “acceleratori dell'innovazione”.

L'implementazione dell'architettura *cloud* non sta avvenendo unicamente nelle imprese dei settori informatici ma al contrario anche nelle imprese sia pubbliche sia private di grandi dimensioni. Logicamente le imprese che hanno saputo cogliere fin da subito le opportunità apportate da questi servizi ad oggi si trovano in netto vantaggio grazie a una maggiore efficienza, ad un aumento di produttività e a una diminuzione dei costi. Il punto fondamentale, come già abbiamo evidenziato nel primo paragrafo, è capire che non basta adottare queste tecnologie ma è fondamentale sviluppare delle *capability* in materia informatica. A dimostrazione di ciò troviamo uno studio di George Westerman, Didier Bonnet e Andrew McAfee¹⁶ i quali hanno evidenziato che “le imprese con una *vision* chiara riguardo alla digitalizzazione e

¹⁴ Russom P., (2011), “*Big Data Analytics*”, TDWI Best Practices Report, The Data Warehousing Institute, (p 6).

¹⁵ Jamsa K., (2012), “*Cloud Computing: SaaS, PaaS, IaaS, Virtualization, Business Models, Mobile, Security and More*”, Jones & Bartlett Learning, Burlington, Massachusetts.

¹⁶ Westerman G., Bonnet D. e McAfee A., (2014), “*Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*”, Harvard Business School Pr, Brighton.

processi digitalizzati più maturi mostrano sistematicamente profitti superiori alla media del settore ed hanno una maggiore valutazione dal mercato rispetto ai *competitors*”.

All'interno del contesto digitale è emersa una nuova divisione non soltanto tra chi usa il digitale e chi no ma anche tra le imprese la cui forza lavoro possiede competenze digitali profonde –*digital deepening* – e quelle che invece usano il digitale in modo ripetitivo e statico.

1.5 LA RISTRUTTURAZIONE DEI “VECCHI” MODELLI DI BUSINESS

Nell'ultimo decennio l'infrastruttura di una azienda è quasi del tutto digitale, di conseguenza per le imprese risulta fondamentale la fusione tra i processi di sviluppo della strategia IT e la strategia di *business*. Ciò viene definito strategia di *business* digitale¹⁷.

La strategia di *business* digitale è “Una strategia di *business*, ispirata dalle capacità di tecnologie avanzate e facilmente accessibili, intenta a fornire capacità di *business* uniche e integrate in maniera tale da rispondere alle condizioni di mercato in continuo cambiamento”.¹⁸

La strategia di *business* può essere rappresentata avvalendosi di un *business model* ovvero “Uno strumento concettuale che contiene un insieme di obiettivi, ipotesi di sviluppo e le loro possibili relazioni con l'intento di esprimere la logica di *business* di una specifica impresa”.¹⁹

Dallo studio effettuato dall'Università Ca' Foscari²⁰ in collaborazione con KPMG si riconoscono quattro *business model*:

a. *Smart Factory Business Model*: È un modello di *business* che riguarda le imprese operanti nel *Business-to-Business* (B2B) e che ambiscono a ottenere un prodotto distintivo tramite un modello produttivo industriale. Il modello agisce soprattutto sui *building block*: risorse, processi interni, prodotti e clienti, ma anche su tutto il resto.

b. *Servitization Business Model*: Il *Servitization Business Model* è un modello di *business* adottato principalmente da imprese che operano nel *Business-to-Consumer* (B2C). È pertinente a quelle imprese che affiancano alle tradizionali funzioni di un bene servizi complementari grazie ai nuovi dispositivi elettronici o

¹⁷ Bharadwaj A., El Sawy O., Pavlou P. & Venkatraman, (2013), “*Digital business strategy: toward a next generation of insights*”. Management Information Systems Quarterly. Volume 37, (pp 471-482).

¹⁸ Sebastian I. M., Ross J. W., Beath C., Mocker M., Moloney K. G. and Fonstad N. O., (2017), “*How Big Old Companies Navigate Digital Transformation*,” *MIS Quarterly Executive*: Vol. 16: Iss. 3, Article 6.

¹⁹ Osterwalder A., Pigneur Y., & Tucci C., (2005), “*Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept*”. Communications of the Association for Information Systems, Volume 16, Article 1.

²⁰ Bagnoli C., Bravin, A., Massaro M., & Vignotto A. (2018). “*Business Model 4.0: I modelli di business vincenti per le imprese italiane nella quarta rivoluzione industriale*”. Edizioni Ca' Foscari - Digital Publishing, Venezia.

alle imprese che sostituiscono alla vendita di un bene quella del servizio che ne eroga l'offerta. Come il precedente impatta principalmente sui *building block*.

c. *Data-driven Business Model*: Si tratta di un modello di *business* adatto ad imprese che operano nel *Customer-to-Business* (C2B), ossia in settori in cui nuovi prodotti sono sviluppati partendo dai dati raccolti dalle esperienze di utilizzo dei clienti. Si adatta alle imprese che tendono a sfruttare la conoscenza del cliente: quest'ultima gli permette infatti di generare risorse finanziarie necessarie per ottenerne di nuove. Si tratta di un *business model* che impatta sulle 'risorse' e sui 'clienti', ma anche su 'fornitori', 'processi interni ed esterni' e 'prodotti'. Questa tipologia di *business model* si basa sulla raccolta di una grande mole di dati che permettono di sviluppare un'ampia gamma di prodotti molto personalizzati in funzione delle preferenze dal cliente.

d. *Platform Business Model*: È un *business model* che riguarda imprese operanti nel *Consumer-to-Consumer* (C2C). Il consumatore non è passivo ma partecipa in modo attivo alle diverse fasi della produzione. Per "Platform" si intende un'infrastruttura aperta e partecipativa che con le tecnologie digitali fa nascere un'interazione tra produttori e consumatori che si vogliono scambiare beni e servizi creando valore per l'intera piattaforma. Il fenomeno delle piattaforme sta trasformando i comportamenti di consumo della società, permettendo lo sviluppo di nuovi modelli economici come la *Sharing Economy*.²¹

La *Platform Economy* sposta l'obiettivo dalle risorse aziendali tangibili a quella intangibili e soprattutto dalle risorse aziendali a quelle della comunità. La sopravvivenza all'interno del mercato dei *business model* digitali dipende dal giusto approccio che un'impresa ha all'innovazione.

²¹ Bagnoli C., Bravin A., Massaro M., & Vignotto A., (2018), "*Business Model 4.0: I modelli di business vincenti per le imprese italiane nella quarta rivoluzione industriale*". Edizioni Ca' Foscari - Digital Publishing. Venezia.

La figura 1 analizza quali sono le possibilità che un modello di *business* ha di sopravvivere nel tempo in base alle sue caratteristiche.

Figura 1 – Possibilità di sopravvivenza di un *business model*

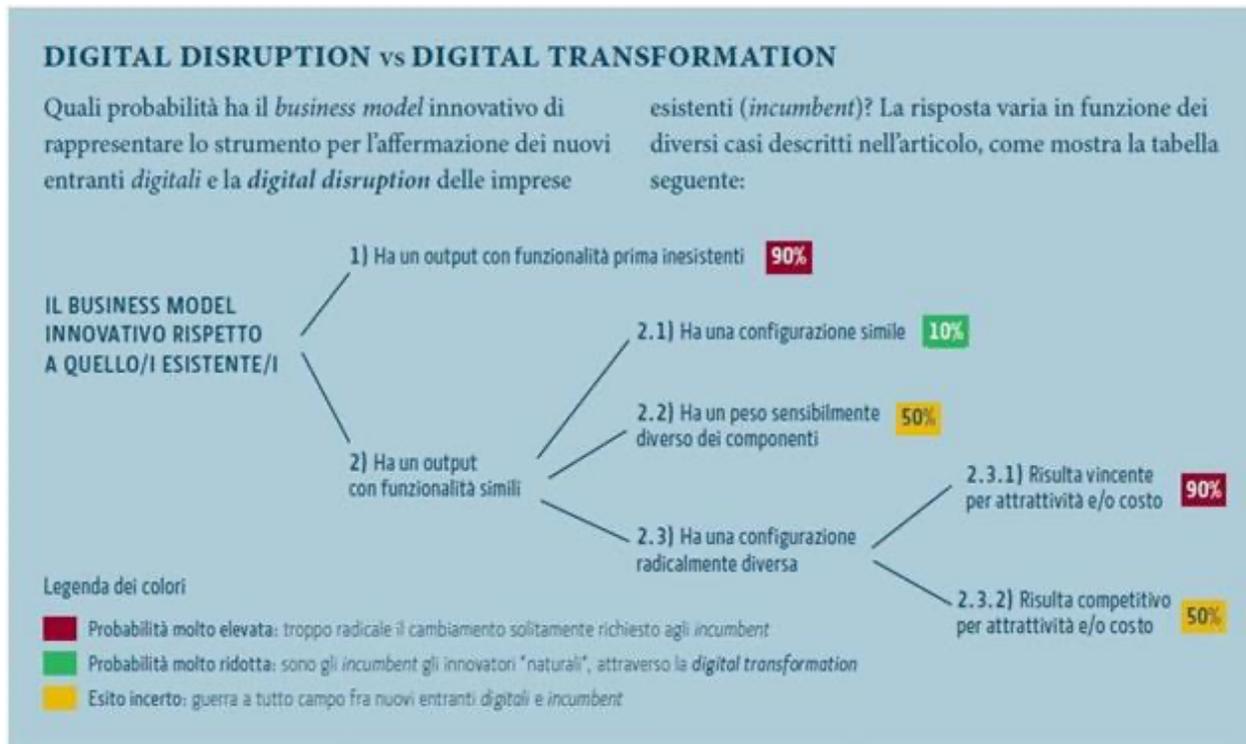


Figura:1 Fonte: I nuovi business model “figli” della digitalizzazione”. Digital 4. <https://www.digital4.biz/executive/i-nuovi-business-model-figli-della-digitalizzazione/>

La prima ramificazione che mostra il grafico evidenzia come un’impresa in cui l’*output* del nuovo *business model* offre funzionalità prima inesistenti, ha il 90% di sopravvivenza. Questo caso può essere assimilato al concetto di *blue ocean*²² in quanto l’impresa opera in un contesto mai esplorato prima differenziando la propria *value proposition*.

Passando all’ipotesi in cui un nuovo *business model* non apporta un *output* differente, vi sono tre possibili scenari in base alla vicinanza dei nuovi *business model* al mercato di riferimento. Nel primo caso, la configurazione del nuovo *business model* è simile a quella precedente. In questa fattispecie, il nuovo modello di *business* è simile a quello precedente e le protagoniste saranno le *incumbents* che introdurranno modifiche incrementalmente per consolidare la loro posizione dominante. In questo caso, le probabilità che un *business model* innovativo ha di rappresentare lo strumento per l’affermazione delle *new entry* digitali è solo del 10%.

Nel secondo caso, il nuovo *business model* ha un peso sensibilmente diverso dei componenti, viene introdotta una innovazione modulare ma non architettonica e quindi la sua rilevanza è del 50%.

²² Kim W. C. and Mauborgne R., (2004), “*Blue Ocean Strategy. How to create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*”, Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts

Infine, nell'ultimo caso assisteremo ad una innovazione radicale da parte del *business model* innovativo. In questo caso il successo del *business model* innovativo dipenderà dal grado di attrattività e/o del costo.

Maggiore sarà il successo del modello di *business* innovativo, maggiori saranno gli sforzi da parte degli *incumbents* per cambiare la struttura di *business*. In questo cambiamento, le imprese *incumbents* possono riorganizzare la struttura di *business* in due modi. Attraverso una riduzione dei costi e un rafforzamento della propria posizione nel mercato, ad esempio con fusioni o acquisizioni, oppure con l'introduzione di modelli ibridi che inseriscono l'innovazione in un contesto già strutturato, nonostante ciò possa comportare un aumento dei costi.²³

1.7 LA DIGITALIZZAZIONE IN ITALIA²⁴

La Commissione Europea si serve dal 2015 di un parametro "riepilogativo" detto DESI per rilevare l'evoluzione e la competitività digitale degli Stati membri. Per l'anno 2020 l'Italia si è trovata al 24° posto nella classifica dei 27 stati membri dell'UE. Il parametro DESI utilizza 5 sotto-indici riguardo a specifici elementi della trasformazione digitale:

- a. connettività;
- b. capitale umano;
- c. uso dei servizi *Internet*;
- d. integrazione delle tecnologie digitali;
- e. servizi pubblici digitali.

Il Ministero per lo Sviluppo Economico in un recente rapporto ha evidenziato che solo il 10% delle imprese italiane ha intenzione di inserire almeno una delle tecnologie alla base di Industria 4.0 nel prossimo triennio.²⁵ In Italia siamo all'avanguardia nell'ambito delle conoscenze scientifiche e tecnologiche ma ci manca la consapevolezza dell'utilità per un'azienda della digitalizzazione soprattutto per quanto riguarda imprese di medio-piccole dimensioni.

Proprio per le PMI ci sono sia opportunità sia ostacoli che riguardano la trasformazione digitale: la difficoltà di accesso ai finanziamenti per effettuare gli investimenti necessari o la mancanza di capacità chiave, in termini di risorse umane necessarie e/o di competenza gestionale. Una ulteriore difficoltà per le piccole e medie imprese, a causa della mancanza di risorse e competenze, è la gestione della sicurezza e della *privacy* digitale e il rispetto delle normative sulla protezione dei dati.

²³I nuovi business model "figli" della digitalizzazione": <https://www.digital4.biz/executive/i-nuovi-business-model-figli-della-digitalizzazione/>

²⁴ Strategia per l'Innovazione tecnologica e la digitalizzazione del Paese 2025: <https://docs.italia.it/italia/mid/piano-nazionale-innovazione-2025-docs/it/stabile/index.html>

²⁵ Rovaglio M., (2021), "Opportunità, sfide e futuro, *Chimica e Digitalizzazione, La chimica e l'industria online*", Anno V, n°1, (pp 25-27) https://www.soc.chim.it/sites/default/files/chimind/pdf/2021_1_25_ca.pdf

Nei Paesi in cui vi è una realtà imprenditoriale evoluta, che valorizza la trasformazione digitale, si beneficia dei vantaggi di quest'ultima rispetto ai Paesi meno evoluti in questo senso. Inoltre, gli incentivi per sperimentare le tecnologie digitali comportano, comunque, incertezze e rischi. Per la sperimentazione delle tecnologie digitali le piccole e medie imprese devono saper sfruttare e modulare gli incentivi in modo oculato, sia in caso di successo gestendo un rapido *scale-up* o in caso di fallimento essendo subito pronte a ridimensionare l'attività.²⁶

La Quinta Rivoluzione Industriale 5.0, definita della “personalizzazione”, sarà indirizzata sulla “cooperazione tra uomo e macchina” per far lavorare in armonia l'intelligenza umana con quella artificiale.²⁷ Grazie alla collaborazione tra uomini e *robot* si vuole incrementare la produzione con l'obiettivo di creare prodotti personalizzati basati sull'esigenze specifiche dell'utilizzatore. La versione 5.0 è la naturale evoluzione dell'Industria 4.0, che ad oggi riguarda il contesto delle piccole e medie imprese e che si basa su concetti antiquati di digitalizzazione e automatizzazione dei processi produttivi.

L'intervento umano nei processi produttivi segna il passaggio dall'Industria 4.0 all'Industria 5.0 anche detta dell'“*Empowering People*”. Esben H. Østergaard, fondatore e direttore tecnico della Universal Robot, che nel corso della fiera di Hannover del 2017, in cui il tema portante era l'Industria 4.0, affermò che l'utilità del cosiddetto “*human touch*” all'interno dei processi manifatturieri.²⁸ In linea con la teoria di J. Morgan²⁹, occorre assegnare ai *Cobot* (robot collaborativi) le tre “D (*dull, dangerous and dirty jobs*)” e rivalutare l'intelligenza creativa e l'esperienza dell'uomo, le sole che riescono a individuare i misteri del “*problem solving*” e le tendenze dei mercati o dei gusti degli utenti. La cooperazione uomo-AI offre grandi benefici ai lavoratori per la salute e la sicurezza sul posto di lavoro, e ai cicli di progettazione e produzione che ne risulterebbero velocizzati.

Il Piano Nazionale per l'Innovazione, basato sugli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite, indica le linee guida per promuovere la digitalizzazione del paese e evidenzia le tre sfide principali per il 2025, ciascuna strutturata in diversi obiettivi.

La prima sfida ha come obiettivo la realizzazione di una società digitale, che consenta a cittadini e imprese di accedere ai servizi digitali della Pubblica Amministrazione. Per realizzare questo bisognerà implementare le infrastrutture digitali per creare una migliore digitalizzazione nel settore pubblico. Ogni azione è guidata da vari principi: l'accelerazione dello *switch-off* al digitale e il ridisegno dei processi di gestione ed erogazione dei servizi pubblici; la collaborazione con PMI e *start up* innovative; la scelta oculata delle

²⁶ Mazzone D., (2014), “*Digital or Death, Smashbox Consulting Inc*”, Mississauga, Canada.

²⁷ Rovaglio M., (2021), “*Opportunità, sfide e futuro, Chimica e Digitalizzazione, La chimica e l'industria online*”, Anno V, n°1, (pp 25-27). https://www.soc.chim.it/sites/default/files/chimind/pdf/2021_1_25_ca.pdf

²⁸ Rovaglio M., (2021), “*Opportunità, sfide e futuro, Chimica e Digitalizzazione, La chimica e l'industria online*”, Anno V, n°1, (pp 25-27). https://www.soc.chim.it/sites/default/files/chimind/pdf/2021_1_25_ca.pdf

²⁹ Morgan J., (2017), “*The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces They Want, the Tools They Need, and a Culture They Can Celebrate*”, John Wiley & Sons Inc, Hoboken, New Jersey.

tecnologie da implementare per evitare di focalizzarsi su quelle che sono ancora immature o sono troppo vecchie.

Gli obiettivi alla base di questa prima sfida sono: la diffusione delle piattaforme abilitanti (identità digitale, sistema di pagamento elettronico, anagrafe unica, carta d'identità elettronica); la razionalizzazione delle infrastrutture e delle risorse (*cloud*); la promozione di modelli virtuosi (linee guida di *design*, riuso del *software*); la creazione di nuovi servizi digitali che permettono un uso sistematico da parte di cittadini e imprese di servizi digitali efficienti e semplici da usare.

La seconda sfida si basa su cambiamenti strutturali per lo sviluppo dell'innovazione nel Paese. Le azioni hanno come obiettivo sia la progettazione e l'applicazione di nuove tecnologie nel tessuto produttivo italiano sia lo sviluppo di nuovi settori tecnologici come la robotica, la mobilità del futuro, l'intelligenza artificiale e la *cyber security*. I principi guida per l'innovazione del Paese sono la collaborazione tra le diverse realtà, regionali, nazionali e internazionali, un'organizzazione volta a lavorare in maniera interconnessa e la riduzione del divario nello sviluppo digitale tra le aziende. Tra gli obiettivi della seconda sfida ritroviamo i cambiamenti strutturali come la possibilità di sperimentazione in deroga, l'accesso ad *asset* innovativi, gli incentivi alla creazione di ecosistemi che aiutino a diffondere l'innovazione (*hub*), la formazione *ad hoc* per *startup* e società di *venture capital*, atti ad agevolare ed accelerare l'innovazione nel Paese. La seconda sfida sarà incentrata non soltanto sui settori verticali del *Made in Italy* (manifatturiero, turismo, *food*) e sull'industria tecnologia ma sull'unione e collaborazione tra settori differenti.

In Italia la rete di comunicazioni e infrastrutture deve essere sicura, capillare e affidabile, fatta di fibre, strumenti *cloud* e tecnologie innovative come il 5G.

La terza sfida affronta il tema dello sviluppo sostenibile ed etico della società nel suo complesso attraverso l'offerta di pari opportunità di partecipazione all'interno della società digitale e tecnologica, garantendo la trasparenza, l'etica e un positivo impatto sociale tutelando la sostenibilità economica ambientale e sociale di ogni innovazione.

I tre obiettivi alla base della terza sfida sono:

- a. Le capacità digitali delle persone devono essere rafforzate in modo tale da sfruttare al meglio i nuovi servizi digitali pubblici e privati.
- b. Lo sviluppo tecnologico etico, responsabile e non discriminatorio deve essere garantito.
- c. I cittadini devono essere formati per accedere ai lavori del futuro attraverso un processo di formazione continua.

Il Ministero dello Sviluppo Economico ha creato due gruppi di esperti sull'Intelligenza Artificiale e sulla *Blockchain*.

Il “Libro bianco sull'Intelligenza Artificiale”³⁰, del 2018, illustrare le linee guida e le raccomandazioni per un uso sostenibile e responsabile dell'Intelligenza Artificiale nella Pubblica Amministrazione. Per quanto riguarda l'AI si ha come obiettivo il potenziamento della ricerca e l'incoraggiamento di investimenti qualificati.

Per quanto riguarda la *Blockchain*, il decreto-legge n. 135 del 14 dicembre 2018, modificato dalla legge n. 12 dell'11 febbraio 2019 ha inserito nella normativa italiana i concetti di tecnologia di registro distribuito e *smart contract*. Queste definizioni sono il primo tentativo del governo di definire e includere la *Blockchain* nel quadro legislativo italiano e potrebbe costituire il punto di partenza per una regolamentazione più ampia a livello nazionale.³¹

In seguito alla pandemia Covid-19 è stato approvato il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), nell'ambito del programma “*Next Generation EU*”, un progetto da 750 miliardi di euro concordato con l'UE per sostenere la ripresa economica dopo la crisi. Il totale degli investimenti previsti nel nostro Paese è pertanto di 222,1 miliardi di euro.

Il Piano è formato da un corposo pacchetto di investimenti e riforme, con gli stessi obiettivi concordati nel Piano Nazionale per l'Innovazione: accelerare la transizione ecologica e digitale, modernizzare la Pubblica Amministrazione, rafforzare il sistema produttivo, raggiungere una maggiore equità di genere, generazionale e territoriale.

La transizione digitale giocherà un ruolo determinante per le traiettorie di crescita di medio-lungo periodo dell'Italia considerando che sarà proprio la Missione 1 del PNRR relativa alla digitalizzazione (“M1 digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo”) quella che avrà il maggiore impatto sulla crescita economica secondo le stime contenute nello stesso PNRR: +3,9 punti percentuali di innalzamento del PIL reale rispetto allo scenario base nell'intero periodo 2021-2026, rappresentando quasi il 30% dell'intero impatto del PNRR stimato in 15 punti percentuali.

Con particolare riguardo al sistema delle imprese, all'interno della Missione 1 saranno circa 24 i miliardi destinati alla “Digitalizzazione, innovazione e competitività nel sistema produttivo” – di cui 13 miliardi

³⁰ Libro bianco sull'intelligenza artificiale: https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/commission-white-paper-artificial-intelligence-feb2020_it.pdf

³¹ Strategia per l'Innovazione tecnologica e la digitalizzazione del Paese 2025: <https://docs.italia.it/italia/mid/piano-nazionale-innovazione-2025-docs/it/stabile/index.html>

specificatamente relativi a “Transizione 4.0” – a giocare il ruolo decisivo nel traghettare le nostre imprese verso la frontiera della Quarta Rivoluzione Industriale.³²

1.8 DIGITAL O PHYGITAL MARKETING

Phygital è un termine nato dalla crasi delle parole *Physical (off line)* e *Digital (on line)*: le *Phygital Marketing* sono delle attività che servono a creare una relazione biunivoca, un supporto che connetta il *brand* alle persone e viceversa, sia nel mondo reale che in quello digitale.

Il *phygital* si basa sulla fusione tra le attività fisiche e le tecnologie digitali in modo tale che le aziende creino un ecosistema integrato di convivenza tra mondo fisico e attività digitale approfittando dell'*Internet of things (I.o.T)*, dei *social media*, della *Customer Relationship Management (CRM)*, del *web* e degli *smartphone*.

Attraverso il *phygital marketing*, quindi, è possibile realizzare azioni di comunicazione, gestione del *feedback* ed interazione in grado di esistere e funzionare contemporaneamente in ognuno dei due “mondi”.

Grazie al *web* e ai *social*, il *phygital marketing* è al *top* delle metodologie di *marketing*, con una *case history* importante come Amazon. Amazon infatti nasce *digital*, con un *e-commerce smart* dal servizio impeccabile, e conquista il *physical* con l’apertura dei *Pop-Up store* e l’acquisto di *Whole Foods*, la più grande catena di supermercati bio degli USA.³³

Il fenomeno *phygital* si basa su tre elementi essenziali, le cosiddette tre “i”:

- a. Immediatezza
- b. Immersione
- c. Interazione

Una *customer experience*, per essere veramente *phygital*, deve combinare tutte queste componenti, coniugando l’immediatezza dell’esperienza e l’immersione dell’utente tipiche del mondo *digital* con l’interazione, prerogativa dell’esperienza fisica. Affinché questo connubio sia possibile è necessario che:

- a. nello spazio fisico sia introdotta una tecnologia che svolga il ruolo di facilitatore per garantire immediatezza e immersione

³² Digitalizzazione e produttività in Italia: Opportunità e rischi del PNRR:

<https://sep.luiss.it/sites/sep.luiss.it/files/Digitalizzazione%20e%20produttività%20in%20Italia.pdf>

³³ Phygital Marketing: cos'è e perché è importante per la tua azienda: <https://blog.unique.it/phygital-marketing/phygital-marketing-cose-e-perche-e-importante-per-aziende-e-brand>

- b. nello spazio *online* siano utilizzati strumenti che favoriscano l'interazione tra consumatore e prodotto o tra consumatore e azienda

Nel concreto, alla base del fenomeno *phygital* c'è l'adozione di un approccio multicanale e l'utilizzo di strategie di *marketing automation* e di tecnologie digitali come l'intelligenza artificiale, i *chatbot* e la realtà aumentata.

Queste tre condizioni, applicate all'esperienza *phygital*, legano di più il consumatore al *brand*, generando fiducia e empatia e migliorano l'esperienza.³⁴

1.9 VANTAGGI E RISCHI DELLA TRASFORMAZIONE DIGITALE

Numerose sono le opportunità che vengono a determinarsi, in tutti i campi, a seguito di questi processi evolutivi. Come analizzato nel paragrafo precedente, la rivoluzione digitale sta realizzando mutamenti importanti, nell'ambito della comunicazione e della mobilità, poiché determina l'interazione dell'ambito fisico, con quello biologico e con quello digitale, causando la caduta delle barriere spazio-temporali e favorendo la circolazione degli individui.³⁵

Di seguito vengono analizzati i benefici apportati dal digitale.

Primo beneficio: maggiore efficienza interna

Attraverso il digitale è possibile riorganizzare i processi interni dell'azienda in modo tale che questi siano più efficienti e meno costosi.

È stato provato che la gestione cartacea sottrae a ciascun lavoratore 3,6 ore di lavoro a settimana inoltre ogni foglio di carta tra la redazione, la gestione e l'archiviazione costa alle imprese 2 euro l'anno. L'archiviazione cartacea richiede grandi spazi fisici e risorse sia economiche sia in termini di tempo di lavoro e nonostante questo provoca rallentamenti e malfunzionamenti nella gestione dei processi interni.

In questo senso il digitale permette la dematerializzazione dei documenti cartacei. I documenti in formato digitale permettono una riduzione del 40% dei costi inerenti l'archivio e una riduzione del 80% dei costi relativi alla gestione dei supporti cartacei in generale.³⁶

³⁴ Cos'è il *phygital* e perché è vantaggioso per il tuo business: <https://blog.mailup.it/2021/03/phygital/>

³⁵ Schwab K., (2016), *“La quarta rivoluzione industriale”*, Franco Angeli, Milano.

³⁶ Quanto è lontana la trasformazione digitale in Italia? Benefici e sfide di una rivoluzione a metà <https://www.doxee.com/it/blog/digital-marketing/trasformazione-digitale-benefici-in-italia/>

Secondo beneficio: *data-driven decisions*

Il secondo vantaggio della trasformazione digitale già citato più volte è che grazie all'utilizzo delle tecnologie digitali da parte dei consumatori le aziende possono accedere, raccogliere e interpretare una enorme quantità di dati in maniera più semplice.

Attraverso i dati è possibile esaminare in maniera più precisa i propri processi interni e mettere in luce eventuali anomalie in modo tale da poter intervenire fin da subito senza ulteriori interruzioni. Tali dati possono essere utilizzati per offrire un miglior servizio al cliente attraverso un'offerta più ricca, possono servire per gestire in maniera più efficiente il personale, per identificare nuovi mercati e soprattutto possono essere sfruttati per realizzare strategie di *marketing* talmente mirate da riuscire ad anticipare i bisogni dei consumatori e le tendenze di mercato.³⁷

Terzo beneficio: aumentare la produttività

Nel manifatturiero, vi sarà l'opportunità di aumentare la produttività, attraverso minori tempi di *set-up*, si potranno ridurre gli errori ed i fermi macchina e al contempo, si potrà aumentare la qualità e si potranno ridurre gli scarti, mediante l'utilizzo di rilevatori che controllano la produzione in tempo reale. Questo implicherà un prodotto maggiormente competitivo e maggior flessibilità per le nostre imprese che, nella nuova manifattura, assai, customizzata, a "misura di cliente", consentirà di coniugare, da una parte, la produzione in piccoli lotti e dall'altra, la rapida capacità di rispondere ai bisogni del consumatore di nicchia, con i vantaggi di costo derivanti dalla produzione su larga scala.

Le innovazioni tecnologiche consentiranno di creare una più stretta integrazione della filiera e di consolidare la catena del valore fra fornitori e subfornitori, fra imprese intermedie e imprese a capo della filiera, fra imprese mature e *start-up* innovative, in tal modo, permettendo di restituire al sistema produttivo una maggiore razionalità e proporzionalità organizzativa e logistica. Il vantaggio competitivo, di conseguenza, diventerà, meno legato alla dimensione dell'impresa ed invece, sarà determinato dal suo posizionamento strategico e dalle sue interconnessioni lungo la catena del valore.

Con questi cambiamenti radicali la quarta rivoluzione industriale determinerà la modifica dei ruoli del personale che lavora nelle imprese. Infatti, alle persone sarà richiesto di lavorare come parte di un sistema socio-tecnico integrato, all'interno del quale, si passerà da una lavorazione, prettamente, manuale, all'attività di supervisione, in tempo reale, dei processi produttivi automatizzati.

Tutto questo, come si può immaginare, avrà importanti conseguenze, in primo luogo, sul piano occupazionale, poiché si creeranno nuove opportunità di lavoro, ma vi sarà incidenza, anche, sulla

³⁷ Quanto è lontana la trasformazione digitale in Italia? Benefici e sfide di una rivoluzione a metà
<https://www.doxee.com/it/blog/digital-marketing/trasformazione-digitale-benefici-in-italia/>

specializzazione professionale dei lavoratori e diventerà necessario un adeguamento della formazione digitale degli occupati.

Figura 2 - I benefici della *Digital Transformation*

I benefici della Digital Trasformation	Business in generale	Processi	Persone
	Miglioramento della capacità competitiva	Maggiore visibilità operativa e meno costi	Maggiore valorizzazione delle persone
	Possibilità di esplorare ambiti nuovi e nuovi mercati	Processi più efficienti	Possibilità di far emergere le potenzialità dei singoli
	Possibilità di anticipare la domanda	Processi allineati alla Customer Experience	Migliori condizioni di lavoro
	Tempestività di risposta al mercato	Pianificazione in real time	Maggiore motivazione
		Semplificazioe	

Figura:2 Fonte:Assinform/NetConsulting cube, 2017

Alle acquisizioni evolutive di Industria 4.0 si accompagnano, però, alcuni rischi significativi. Tra questi, particolare rilevanza assumono: la tutela della *privacy*, il “Digital Divide” e la sicurezza informatica.

Sotto il primo profilo, si evidenzia che l’interconnessione dei dispositivi e la condivisione delle informazioni rese possibili dagli strumenti di Industria 4.0, con l’enorme mole di dati personali che vengono trattati, conservati e trasmessi, rappresenta un serio pericolo per la *privacy* del cittadino. In proposito, si evidenzia che il diritto deve continuamente adeguare i propri strumenti per adattarsi alle continue evoluzioni che si realizzano in ambito tecnologico.

Altro rischio connesso con Industria 4.0 riguarda la sicurezza informatica. Il problema sicurezza non si riferisce, banalmente, alla diffusione di *virus* che possano attaccare i *pc* aziendali, ma, soprattutto, al pericolo che soggetti ostili possano realizzare attacchi informatici ai sistemi digitali aziendali finalizzati ad assumere il controllo di impianti, rubare informazioni riservate o provocare danni.

Infine, altra questione, che si accompagna a implicazioni anche di natura etica, riguarda il c.d. *Digital Divide* o divario digitale. Secondo l’agenda digitale europea il *digital divide* è il divario che esiste tra chi ha accesso (adeguato) a *Internet* e chi non ce l’ha (per scelta o per caso) e porta a un’esclusione dei vantaggi della società digitale provocando danni socioeconomici e culturali a chi ne viene colpito.³⁸

³⁸ Cos’è il digital divide nuova discriminazione sociale (e culturale): <https://www.agendadigitale.eu/cultura-digitale/il-digital-divide-culturale-e-una-nuova-discriminazione-sociale/>

CAPITOLO II

2 IL SETTORE DELLA RISTORAZIONE IN ITALIA

2.1 LA SUDDIVISIONE DELLE ATTIVITÀ DI RISTORAZIONE

Con il concetto di *food service*, come da definizione di Simonetta Nepi³⁹, si intendono tutte le attività commerciali finalizzate “alla produzione e alla distribuzione di cibi e bevande pronti”, rientrando quindi tra queste le attività come: ristoranti, bar, aziende che offrono servizi di *catering*, mense, etc.

La ristorazione commerciale comprende tutti i pubblici servizi, ossia quei locali che somministrano *food & beverage*, i quali vengono scelti e frequentati spontaneamente dai consumatori. All’interno di questo canale sono ricomprese tutte le varie tipologie di bar e ristoranti presenti sul mercato.

Quella collettiva, invece, accoglie tutte le strutture di somministrazione destinate a gruppi di individui facenti parte della stessa organizzazione, la quale può essere sia pubblica sia privata. Pertanto, comprende le diverse tipologie di mense (scolastiche, ospedaliere, aziendali, etc.).

Ma la complessità strutturale di questo settore non si esaurisce qui; invero, il canale della ristorazione commerciale può essere segmentato in forme e formati differenti. Prima di tutto possiamo distinguere due forme prevalenti di somministrazione, i bar da un lato e i ristoranti dall’altro. Dopodiché, all’interno di ciascuna forma possiamo separare numerosi formati sulla base delle caratteristiche tecniche, gestionali ed economiche che li contraddistinguono.

Fornari⁴⁰ propone diverse classificazioni dei differenti *concepts* ristorativi:

- la prima è quella suggerita da Biancone⁴¹ a seconda del tipo di servizio offerto e prevede:

- a. ristoranti *table service*: è prevista la consumazione al tavolo assistita dal personale di sala durante tutte le fasi (presentazione offerta, ordinazione, servizio e pagamento);
- b. ristoranti *self-service*: la consumazione avviene sempre sul posto ma il servizio è parziale, in quanto alcune funzioni vengono svolte autonomamente dal cliente (ad esempio si riempie da solo il proprio vassoio);
- c. ristoranti *free flow*: forma intermedia alle due precedenti, dato che alcuni piatti vengono scelti in autonomia secondo la formula *self-service* (solitamente gli antipasti o i contorni), mentre altri vengono serviti al tavolo dal personale;

³⁹ L’importanza del food service: <https://www.glutenfreetravelandliving.it/limportanza-del-food-service/>.

⁴⁰ Fornari E. (2006), “*Il marketing del foodservice. Le dimensioni competitive nel mercato della ristorazione*”. (p. 84 e ss.), Egea, Milano.

⁴¹ Biancone P.P., (2000), “*L’economia delle imprese di fast food*”, Giuffrè, Milano.

d. ristoranti *take away* e/o *drive thru*: il consumo del pasto solitamente avviene in un luogo diverso da quello di vendita (es. a casa, al lavoro, in macchina, etc.). Questi locali possono essere visti come dei meri punti vendita di piatti pronti. In particolare, si parla di *drive thru* quando l'ordinazione e il ritiro vengono eseguiti direttamente da un'automobile.

- Il secondo criterio di classificazione è il livello di specializzazione del menù. In base ad esso possiamo avere ristoranti specializzati ad esempio: nella preparazione della pizza; in piatti di carne (cosiddetti *steakhouse*); in piatti di pesce, etc.

Tuttavia, la maggior parte dei locali sembra preferire un'offerta ampia e variegata per soddisfare più esigenze possibili, finendo molte volte a non avere una precisa identità che li possa differenziare dai propri *competitors*.

- La terza classificazione, indicata sia da Biancone che da Galli e Martinelli⁴², si basa sul posizionamento di prezzo, ossia dipende dal prezzo medio praticato dal ristorante, indipendentemente dall'offerta proposta, a seconda del quale possiamo avere:

a. ristorante popolare o tipico: pratica prezzi bassi e ridotti livelli di servizio. Ne fanno parte le osterie, le trattorie e tutti i ristoranti di fascia bassa. Solitamente hanno un assortimento di prodotti preparati prevalentemente con materie tipiche della zona;

b. ristorante tradizionale: pratica prezzi medi e un servizio un po' più accurato. In questa categoria sono compresi i ristoranti turistici e la maggior parte di quelli specializzati;

c. ristorante di lusso: caratterizzato da un posizionamento di prezzo al di sopra della media e un servizio *ad hoc*. Si parla di ristoranti con un alto livello di professionalità, come possono essere quelli "stellati".

- Infine, Fornari⁴³, propone l'ultimo criterio di classificazione sulla base del posizionamento di *marketing* dei ristoranti. In base ad esso possiamo distinguere:

a. ristoranti commerciali: mirano alla convenienza, offrendo in media menù completi a meno di 25 euro l'uno. Il servizio proposto è modesto, la cucina è piuttosto standardizzata.

b. ristoranti intermedi: puntano alla differenziazione dell'offerta, rimanendo al contempo accessibili a tutti, proponendo in media menù completi ad un prezzo che varia tra i 25 e i 50 euro. Il personale è numeroso e più preparato, il menù è vario e di qualità ma il numero di scontrini emessi è leggermente inferiore, anche se

⁴² Galli G., Marinelli E., (2003), "Format e attributi rilevanti di servizio nel comparto della ristorazione e dell'intrattenimento: un'analisi d'attrattività sul centro storico di Modena", Congresso internazionale "Le tendenze del marketing", Università Ca' Foscari, Venezia.

⁴³ Fornari E., (2006), "Il marketing del foodservice. Le dimensioni competitive nel mercato della ristorazione". (p. 84 e ss.) Egea, Milano.

la redditività risulta superiore grazie al maggior valore dello scontrino medio. In questo caso il giro d'affari è concentrato sulla cena.

c. Ristoranti da guida: mirano al lusso, prevedendo menù completi al di sopra di 50 euro. Si tratta di locali non tanto grandi e curati in ogni singolo dettaglio, per poter tenere alti gli *standard* di servizio, ma che in rapporto hanno molto personale caratterizzato da un elevato livello di professionalità. Propongono piatti ricercati spesso abbinati all'interno di vari menù degustazione. Il principale fattore critico di successo per questo tipo di locali è rappresentato dallo *chef*.

d. Pizzerie: sono una particolare tipologia di ristorante specializzato in un unico tipo di piatto, ossia la pizza. Possono essere molto estesi ed avere così un gran numero di coperti. Spesso comprendono sia il servizio al tavolo che il *take away*. Il prezzo medio del menù si aggira intorno ai 15 euro e il numero di scontrini battuti è molto elevato.

2.2 DIMENSIONI E STRUTTURA DEL 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 *trends* 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.⁴⁴

Il settore si presenta come estremamente frammentato, 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. Le Camere di Commercio italiane nel dicembre 2020 contavano un numero di imprese attive appartenenti al codice Ateco 56, sotto il quale sono rubricate le "Attività dei servizi di ristorazione", pari a 335.417.

⁴⁴ Manucci Ginevra, (2021), "L'impatto della crisi pandemica sul Settore della ristorazione in Italia: evoluzione del consumer behavior e nuove business proposition", Luiss Press, Roma.

Tab. 1- Servizi di ristorazione (Distribuzione delle imprese attive- anno 2020)

Regione	Valori assoluti	valori %
Piemonte	23.618	7,0
Valle d'Aosta	630	0,2
Lombardia	49.896	14,9
Trentino A.A.	5.567	1,7
Veneto	25.630	7,6
Friuli V. Giulia	7.072	2,1
Liguria	12.257	3,7
Emilia Romagna	24.861	7,4
Toscana	22.538	6,7
Umbria	4.719	1,4
Marche	8.500	2,5
Lazio	38.272	11,4
Abruzzo	8.772	2,6
Molise	1.897	0,6
Campania	33.199	9,9
Puglia	19.716	5,9
Basilicata	2.845	0,8
Calabria	10.950	3,3
Sicilia	23.293	6,9
Sardegna	11.185	3,3
Italia	335.417	100,0

Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati Infocamere

Il grafico soprastante mostra il dettaglio delle imprese come sopra definite ripartite per Regione di appartenenza. Da questo si evince che la Lombardia è alla testa della classifica per presenza di imprese del settore, seguita, a distanza non poco considerevole, da Lazio e Campania.

La diffusione delle attività di ristorazione sul territorio – e, più in generale, delle imprese – è maggiormente influenzata da variabili demografiche che economiche, anche se queste ultime (tra cui si annoverano reddito, consumi, propensione al consumo, etc.) comunque contribuiscono in larga parte a determinarne la presenza o l'assenza.

Tab.2- Ristoranti e attività di ristorazione mobile (Distribuzione delle imprese attive - anno 2020)

Regione	Valori assoluti	valori %
Piemonte	13.457	7,1
Valle d'Aosta	626	0,3
Lombardia	25.958	13,8
Trentino A.A.	3.079	1,6
Veneto	13.838	7,3
Friuli V. Giulia	3.762	2,0
Liguria	6.809	3,6
Emilia Romagna	13.595	7,2
Toscana	13.891	7,4
Umbria	2.647	1,4
Marche	5.241	2,8
Lazio	22.321	11,8
Abruzzo	5.162	2,7
Molise	995	0,5
Campania	17.994	9,5
Puglia	11.286	6,0
Basilicata	1.413	0,7
Calabria	6.299	3,3
Sicilia	14.279	7,6
Sardegna	5.979	3,2
Italia	188.631	100,0

Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati Infocamere, 2020

Il 2020 ha visto l'avvio di 9.190 imprese mentre oltre 22.000 hanno cessato l'attività. Il saldo è negativo per oltre 13mila unità. Resta quindi elevato il *turn over* imprenditoriale nel settore.

Ciò che emerge è un forte calo nella nascita di nuove imprese a fronte di un numero di chiusure che, contrariamente a quanto ci si sarebbe aspettato, resta nella media. La riduzione delle nuove iscrizioni va

tenuta in grande considerazione perché è principalmente nelle nuove imprese che si realizza la prospettiva di innovazione del settore e di sviluppo dell'occupazione.⁴⁵

2.3 L'IMPATTO DELLA PANDEMIA SUL COMPARTO DELLA RISTORAZIONE

La pandemia ha inciso notevolmente sull'andamento economico del settore della ristorazione.

I dati mostrano infatti come nel corso del 2020 si sia registrata una contrazione del fatturato pari al 37% rispetto a quello del 2019. Inoltre, l'anno corrente non sembra essere ancora quello della ripresa; la stragrande maggioranza degli intervistati dalla Federazione Italiana dei Pubblici Esercizi ha espresso infatti un pronostico negativo per il 2021, secondo cui il bilancio sarà negativo rispetto ai livelli precedenti al Covid.

A incidere su questa previsione è senza dubbio il clima di forte incertezza riguardante le misure di contrasto al *virus*; non è tanto quindi una incertezza sul consumatore, nei confronti del quale gli studiosi concordano nell'affermare che sarà sicuramente desideroso di tornare a condurre una vita caratterizzata dal consumo del pasto fuori casa, quanto più sulle istituzioni, le quali devono dimostrarsi in grado di fronteggiare la richiesta rispondendo con regole di orario, distanziamento, sanificazione adeguate all'usufruire del servizio di ristorazione *on the place*.

A livello geografico, a risentire maggiormente delle regole di contingentamento sono state le città di grandi dimensioni. Questo fenomeno si è verificato sia a causa della diffusione dello *smart – working*, grazie al quale molti lavoratori hanno potuto svincolarsi dal centro urbano per prediligere le aree sub-urbane, sia a causa della contrazione del settore del turismo, soprattutto internazionale, che ha inciso negativamente sulle filiere degli alberghi e della ristorazione.

Per quanto riguarda invece il ritorno ai livelli pre-Covid del 2019, esiste ancora grande incertezza. Circa il 70% degli intervistati si divide tra chi ritiene che questo sarà possibile già nel 2022 e chi invece ipotizza che avverrà solo nel 2023. Esiste tuttavia una quota rilevante di esperti che pensa non si riuscirà a tornare a livelli pre-Covid prima del 2024. Per tutti, le stime sono fortemente legate alle tempistiche di uscita dallo stato di emergenza sanitaria e, di conseguenza, al successo della campagna vaccinale e alla mancanza di ulteriori ondate pandemiche.⁴⁶

⁴⁵ FIPE “Ristorazione, rapporto annuale 2020”: <https://www.fipe.it/comunicazione/note-per-la-stampa/item/7784-ristorazione-a-pezzi-dopo-un-anno-di-pandemia-2021-in-profondo-rosso.html>

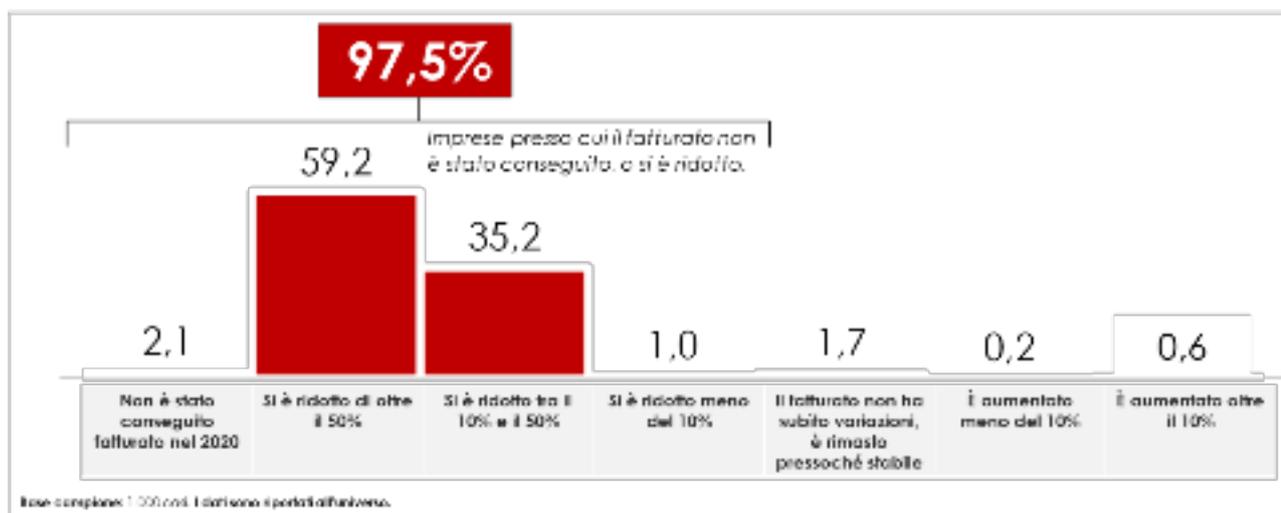
⁴⁶ FIPE “Ristorazione, rapporto annuale 2020”: <https://www.fipe.it/comunicazione/note-per-la-stampa/item/7784-ristorazione-a-pezzi-dopo-un-anno-di-pandemia-2021-in-profondo-rosso.html>

2.4 LE PERFORMANCE ECONOMICHE

Le performance economiche delle attività di ristorazione nel corso del primo anno della pandemia hanno subito una fortissima contrazione: oltre il 97% delle imprese operanti nel settore delle attività di ristorazione dichiara di aver subito una riduzione del fatturato rispetto al 2019, riduzioni che per circa sei aziende su dieci delle imprese medesime sono stimate superiori al 50%.

La perdita accumulata nel corso del 2020 dal settore ammonta a oltre 34 miliardi di euro.

Figura 3 - Il fatturato della sua impresa nel 2020 rispetto al 2019 (valori percentuali)



Fonte: Indagine Fipe - Format, 2021

Nel grafico sottostante vengono riportate le principali motivazioni che hanno dato luogo all'ingente perdita economica di cui sopra.

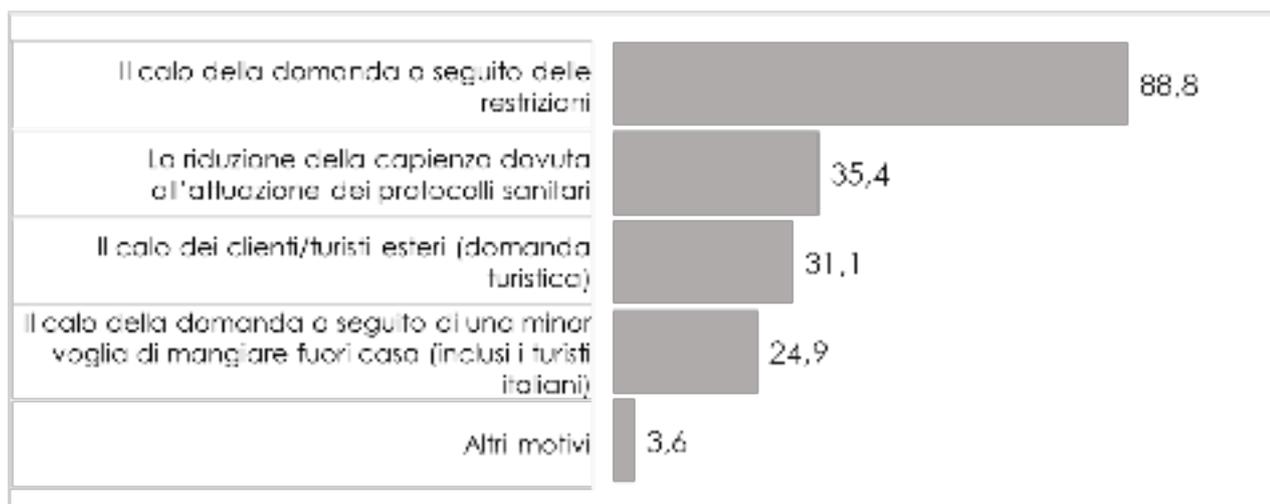
Al primo posto troviamo, come d'altronde era pronosticabile, il calo della domanda dovuto alle restrizioni, di cui ha sofferto ben l'88,8% delle imprese della ristorazione.

Dietro di parecchi punti percentuali, quasi a pari merito, si attestano la riduzione della capienza dovuta all'attuazione dei protocolli sanitari e il calo della domanda turistica, soprattutto estera, rispettivamente al 35,4% e al 31,1%.

Ancora, si annovera tra una delle maggiori cause di calo del fatturato per il 24,9% delle imprese un dato psicologico: la diminuzione del desiderio di consumare pasti fuori casa.

Infine, per il 3,6% delle imprese il calo di fatturato è dovuto ad altre motivazioni.

Figura 4 - Le motivazioni principali alla base del calo o del mancato conseguimento del fatturato



Fonte: Indagine Fipe - Format, 2021

Calo di fatturato è inevitabilmente causa di altri fenomeni, quali la maggiore onerosità delle forniture e un conseguente aumento dei prezzi di vendita, elementi a loro volta che incidono sull'occupazione.

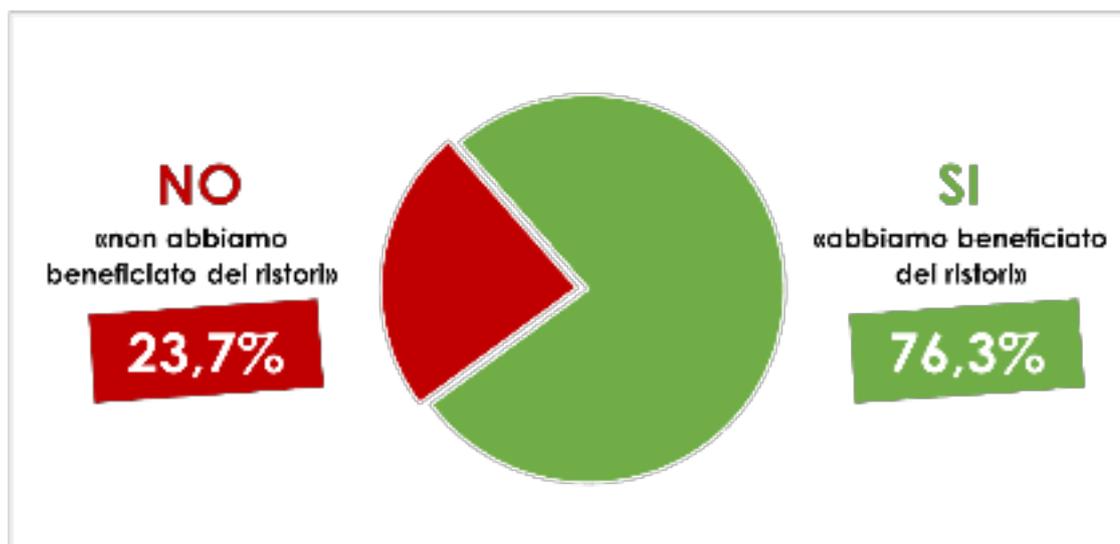
Le contrazioni sul lavoro hanno infatti cagionato l'adozione di diverse strategie da parte della ristorazione nei confronti della forza lavoro impiegata; le imprese che sono riuscite a fronteggiare le forti penalizzazioni del momento hanno optato per una riduzione dell'orario di lavoro e una maggiore turnazione in modo tale da creare un ciclo solidale in cui i dipendenti potessero lavorare, di meno certamente, ma tutti. Affianco a queste esperienze ve ne sono state tuttavia altre meno positive, in cui si è dovuto ricorrere al licenziamento di dipendenti e collaboratori a titolo vario. Questa misura estrema non ha inciso solamente sul lavoratore ma su tutto il comparto economico: vi è stata infatti una grossa dispersione di personale già formato, con conseguente perdita di competitività delle imprese.

In questo quadro di forte incertezza, non sono mancati i tentativi delle attività di ristorazione di far fronte alla improvvisa mancanza di liquidità.

Questo obiettivo è stato perseguito sia nelle maniere tipiche, rivolgendosi alle banche e agli istituti di credito per ottenere finanziamenti ma anche fidi, nonché rinegoziando i contratti con i fornitori, sia nelle vie meno tipiche che si sono fatte strada vista l'eccezionalità del fenomeno scatenante: più del 76% delle imprese sostiene di aver usufruito delle misure di sostegno introdotte dal Governo, i cosiddetti ristori.⁴⁷

⁴⁷ FIPE "Ristorazione, rapporto annuale 2020": <https://www.fipe.it/comunicazione/note-per-la-stampa/item/7784-ristorazione-a-pezzi-dopo-un-anno-di-pandemia-2021-in-profondo-rosso.html>

Figura 5 - le imprese che hanno beneficiato dei ristori

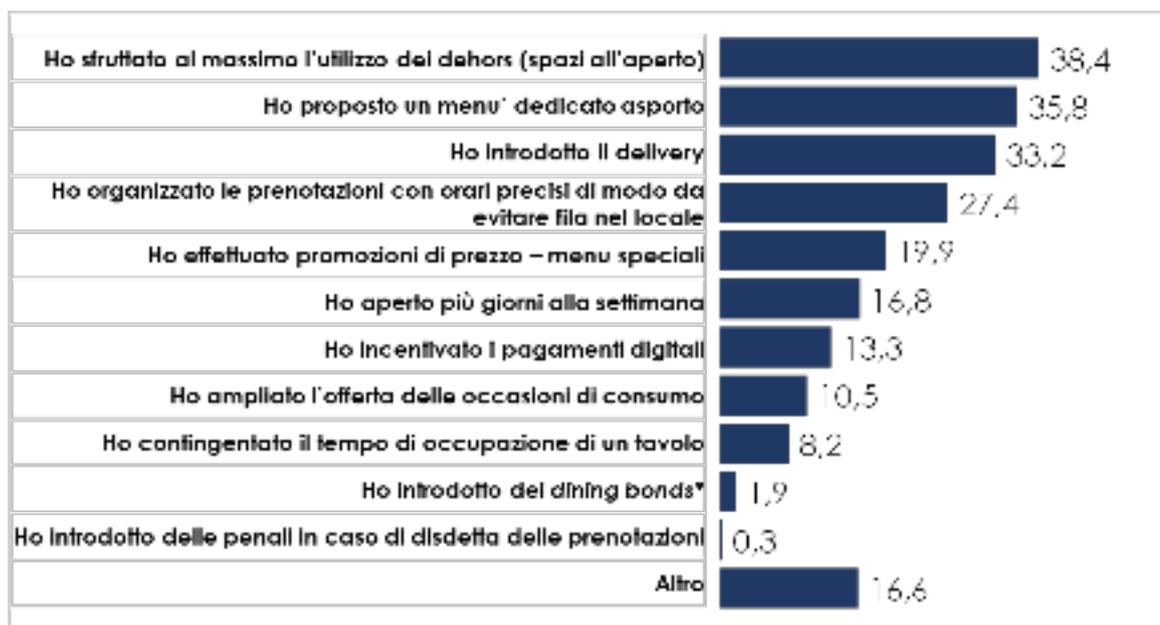


Fonte: Indagine Fipe - Format, 2021

2.5 MISURE ADOTTATE DALLE IMPRESE A CONTRASTO DELL'EMERGENZA

La gestione dell'emergenza sanitaria e delle misure restrittive ha visto le aziende mettere in campo diverse strategie commerciali per sfruttare al massimo anche i pochi spazi di operatività consentita.

Figura 6 - Le *policy* adottate per sfruttare al meglio i periodi di apertura (valori percentuali)



Fonte: Indagine Fipe - Format, 2021

La fig. 6 mostra la casistica delle misure adottate dalle imprese nel tentativo di contrastare l'impatto economico negativo delle restrizioni e delle chiusure forzate.

La pratica che sembra essere stata la più comune è quella dello sfruttamento dello spazio esterno, praticata dal 38,4% dei soggetti coinvolti nella ricerca; immediatamente dopo troviamo la proposta di menù specifici per l'asporto (35,8%) e l'introduzione del servizio di *delivery* (33,2%).

Sempre ad una percentuale piuttosto alta di diffusione troviamo i tentativi di riorganizzazione dell'attività, quali l'attribuzione di orari specifici e più stringenti alle prenotazioni o l'apertura maggiormente distribuita nell'arco della settimana per fornire maggiore servizio in termini temporali.

I titolari delle attività non si sono tirati indietro quindi di fronte al cambiamento ma l'hanno accolto quale ancora di salvataggio per fronteggiare il momento di contrazione della domanda; basti pensare che oltre il 68% dei bar e dei ristoranti ha apportato modifiche all'interno del proprio locale e poco meno di una impresa su due lo ha fatto durante il *lockdown*.⁴⁸

Com'era pronosticabile, non sono mancati nemmeno i tentativi di riduzione dei costi per far fronte alle esigenze di liquidità. Per gli esercenti, questo ha voluto dire, nella maggior parte dei casi, taglio dei costi del personale, principalmente tramite ricorso a cassa integrazione e mancato rinnovo di contratti in scadenza, e posticipazione di eventuali aperture e investimenti precedentemente programmati, ove possibile.

2.6 GLI ASSI PER RIPARTIRE

Gli esercizi del comparto ristorazione per poter ripartire hanno adottato alcune scelte imprenditoriali destinate a cambiare fortemente il loro assetto tradizionale.

Molti di questi hanno puntato ad esempio su una differenziazione dei servizi offerti.

La modalità di somministrazione di cibi e bevande non *in loco* bensì di *delivery* ed *take away* registra il grande favore della platea, spesso coadiuvato dalla diffusione della tecnologia che permette di ordinare il pasto pronto da consumare comodamente seduti sul divano tramite il proprio *smartphone* collegandosi alle piattaforme di recente diffusione; altri ancora hanno invece pensato al miglioramento degli *standard* qualitativi dei prodotti offerti, cercando di distinguersi rispetto ai *competitors*.

È proprio l'impronta distintiva quella che sembra più destinata a permanere nella modalità di svolgimento dell'attività per il dopo pandemia. Non sarà sufficiente quindi puntare sulla forte e d'altra parte scontata volontà dell'avventore, il quale si dirigerà nuovamente sul consumo fuori casa, ma bisognerà offrirgli una esperienza appagante e distintiva in grado di coinvolgere non solo il senso del gusto ma anche tutti gli altri.

⁴⁸ FIPE "Ristorazione, rapporto annuale 2020": <https://www.fipe.it/comunicazione/note-per-la-stampa/item/7784-ristorazione-a-pezzi-dopo-un-anno-di-pandemia-2021-in-profondo-rosso.html>

In particolare, la tendenza attuale indica che si stanno facendo strada metodi alternativi di fornitura di pietanze accanto a quelli tradizionali, che puntano a fornire una esperienza definita “*premium*”. Un esempio di questo è il *delivery premium*, che sembra essere destinato ad accaparrarsi ingenti fette di mercato a discapito del concetto tipico di *catering*.

Ancora, ad incidere in senso positivo sull’innalzamento dei consumi sarà l’aspetto *safety*: con la pandemia non ancora superata, i consumatori daranno molta importanza all’igiene e pulizia dei luoghi di ristoro e cercheranno elevati standard di pulizia e sanificazione.⁴⁹

2.7 L’EVOLUZIONE DEI BISOGNI DEI CONSUMATORI NELL’ERA DIGITALE

A risentire notevolmente dell’effetto della pandemia, da una parte, e delle relative misure di contingentamento, dall’altra, è stato anche il rapporto tra le attività di ristorazione e la loro clientela.

In maniera quasi sorprendente emerge come il logorio non si sia avvertito tanto durante la prima fase di *lockdown*, quando l’intera società è stata colta impreparata, quanto durante la seconda e la terza ondata pandemica. Questo perché, paradossalmente, le stringenti regole della prima fase avevano sì lasciato alle imprese una sola scappatoia, il *delivery*, ma questo costituiva perlomeno una regola certa: qualsiasi comportamento discostante da questa modalità di vendita non era ammesso. Nelle fasi successive invece, il proliferare di normative statali e locali ha provocato grande incertezza e quindi difficoltà al conformarsi alle regole.

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. 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.

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. Tra i *trends* 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).

⁴⁹ FIPE “Ristorazione, rapporto annuale 2020”: <https://www.fipe.it/comunicazione/note-per-la-stampa/item/7784-ristorazione-a-pezzi-dopo-un-anno-di-pandemia-2021-in-profondo-rosso.html>

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.⁵⁰

In conseguenza di questo, le indagini svolte fanno emergere come la maggior parte delle imprese della ristorazione ritenga che, a seguito dello scoppio e del protrarsi della pandemia, i comportamenti e le abitudini dei clienti siano profondamente mutati, con la convinzione inoltre che le nuove abitudini comportamentali siano destinate a permanere e che caratterizzeranno il modo di fare impresa.

In primis, i clienti necessiteranno di diverso tempo prima di tornare a frequentare ristoranti e bar liberi dalla paura del contagio. È piuttosto probabile che le stesse misure restrittive di cui queste attività sono state oggetto abbiano contribuito a delineare nei consumatori l'idea che queste non fossero svolte in luoghi sufficientemente sicuri, convinzione peraltro che frustra l'impegno delle imprese del settore nell'adeguarsi alle previsioni normative, con non poco investimento in termini economici.

Superata questa probabile fase iniziale di diffidenza però, a parere dei più, il ritorno alle vecchie abitudini troverà sfogo soprattutto in quelle occasioni che sono state maggiormente inibite dalle restrizioni, quali l'aperitivo e la cena: non bisogna infatti dimenticare che per un lungo arco di tempo intercorrente da novembre 2020 al 26 aprile 2021 è stato in vigore il divieto di consumare «fuori casa», obbligando le imprese a interrompere il servizio di somministrazione di cibo e bevande alle ore 18:00.⁵¹

2.8 LA DINAMICA DEI CONSUMI ALIMENTARI EXTRADOMESTICI

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.

Fino al 2019, per diversi anni, il mercato dei consumi “fuori casa” ha registrato risultati migliori rispetto al mercato dei consumi *in house*. Nel nostro Paese, la spesa per i pasti consumati fuori dalle mura domestiche stava segnando una costante crescita, a differenza della spesa per consumi interni che subiva una progressiva contrazione.

Con la diffusione del *virus* Covid-19, questa tendenza si è interrotta e anche invertita: il valore del fatturato calcolato per le attività di ristorazione nel 2019 ha perso 31 miliardi di euro nel 2020, mentre il valore dei consumi per il consumo domestico di 6 miliardi di euro. A livello macroeconomico, l'incremento del settore

⁵⁰ Future Brand, *The Future of Food 2020-2021*, <https://www.futurebrand.com/uploads/FutureBrand-The-Future-of-Food-ITA.pdf>

⁵¹ FIPE “Ristorazione, rapporto annuale 2020”: <https://www.fipe.it/comunicazione/note-per-la-stampa/item/7784-ristorazione-a-pezzi-dopo-un-anno-di-pandemia-2021-in-profondo-rosso.html>

del consumo alimentare domestico non compensa la perdita del settore alimentare extradomestico, stabilendo quindi un decisivo calo dei consumi *tout court* come effetto della contrazione economica dell'intero sistema.

2.9 I NUOVI TRENDS GLOBALI RILEVANTI PER LA RISTORAZIONE ITALIANA

Alcuni tra i *trends* 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, individuava tre aree principali di cambiamento che sarebbero state definite definite “nuove realtà” nei successivi 10 anni.⁵²

- a. La battaglia per il mercato alimentare;
- b. i cambiamenti frequenti della struttura di domanda dei consumatori, che richiedono aziende agili e snelle, con modelli commerciali in grado di supportare l'innovazione;
- c. il cambiamento imminente del sistema di produzione, focalizzato sull'efficienza produttiva e sulla massima riduzione di sprechi;

Al contrario, negli anni dal 2018 in poi, il settore dei consumi alimentari fuori casa è stato interessato da cambiamenti strutturali, cambiamenti ulteriormente accelerati dalla pandemia certamente, ma che comunque erano già in atto.

I maggiori cambiamenti di cui sopra possono essere individuati nei seguenti:

- a. La diffusione del lavoro da remoto

Da tendenza tipica delle società anglosassoni, il lavoro da remoto o “*smart working*” ha iniziato a fare capolino in Italia grazie all'importazione delle multinazionali nella seconda decade degli anni 2000, per poi divenire lo strumento di lavoro privilegiato durante l'imperversare del Covid-19, garantendo il rispetto delle misure di distanziamento sociale.

La maggior parte dei lavoratori ha quindi rinunciato al caffè al bar per colazione o al pranzo nel bar sotto l'ufficio - consumo in ogni caso limitato dall'applicazione delle regole di chiusura degli esercizi di cui ai precedenti paragrafi – provocando una diminuzione delle spese per il consumo alimentare fuori casa.

⁵² Future Brand, *The Future of Food 2020-2021*, <https://www.futurebrand.com/uploads/FutureBrand-The-Future-of-Food-ITA.pdf>

b. Spopolamento delle città

Il ricorso allo *smart working* ha invertito quella che ha costituito la tendenza simbolo del progresso e dell'urbanesimo durante l'intero Novecento; la popolazione lavorativa, infatti, sempre meno vincolata alla presenza in ufficio inteso come luogo fisico, ha preferito spostarsi progressivamente in aree sub – urbane, dove il costo per locazioni e acquisti di immobili risulta meno oneroso e magari è possibile trovare maggiore concentrazione di aree verdi.

c. Contrazione del turismo a livello globale

Effetto questo tipico della pandemia, con le restrizioni ai viaggi fuori dai confini nazionali, il turismo internazionale in Italia si è ridotto significativamente e con esso il numero di avventori che si riversavano nelle attività di ristorazione per provare i piatti tipici della tradizione culinaria italiana. La spesa mensile media di turisti internazionali, infatti è passata da 3,7 miliardi di euro nel 2019 a 1,5 miliardi nell'anno successivo, con un crollo del 60% circa.

d. Attenzione per l'alimentazione sana

Il tema della salute tramite una corretta alimentazione è senza dubbio uno dei grandi innovatori delle nostre abitudini degli ultimi tempi: basti considerare che negli ultimi cinque anni le vendite di prodotti biologici sono cresciute del 9% ogni anno. Questa tendenza ha subito un'accelerazione durante la pandemia. Infatti, più del 50% dei consumatori si dichiara maggiormente propenso ad acquistare prodotti sani rispetto alla situazione pre-Covid.

e. Diffusione degli aggregatori

Il settore della ristorazione non esula dalla tendenza *digital* delle nostre società. Tramite le piattaforme virtuali è sempre più semplice raggiungere i consumatori, i quali hanno a disposizione una vasta gamma di scelta: possono infatti decidere di comprare prodotti alimentari direttamente dai singoli esercenti, oppure tramite aggregatori. Gli aggregatori sono piattaforme che raccolgono le principali offerte presenti sul mercato e le rendono facilmente accessibili agli utenti mostrandole e comparandole tra loro in maniera simultanea sullo schermo del *device* utilizzato; il loro vantaggio competitivo risiede su offerta ampia, bassi tempi di consegna ed elevata personalizzazione dell'ordine.

La loro diffusione sta influenzando da qualche anno le dinamiche competitive e la digitalizzazione del mercato della ristorazione. Da un lato, aumenta la competizione generale nel settore: tanto gli esercenti quanto i *retailer* hanno incrementato i servizi di consegna per raggiungere una base clienti più ampia rispetto ai loro *competitors*, in particolare attraverso ordini *online*. Nel 2020, infatti, il mercato delle consegne *online* è aumentato del 27% per locali di ristorazione e del 40% per i supermercati rispetto ai dati pre-Covid del

2019. Dall'altro lato, si verifica uno scontro tra le due anime della somministrazione di prodotti alimentari tramite le grandi piattaforme come Glovo o Deliveroo, dove i consumatori possono ordinare alternativamente da ristoranti e supermercati, provocando un aumento della competizione tra il mondo del *retail* e quello della ristorazione rendendo i loro confini sempre meno marcati.⁵³

In conclusione, in questo capitolo si è voluto evidenziare come il mondo della ristorazione *tout court*, nonostante le radici delle sue attività più tipiche affondino nella notte dei tempi, nonostante si porti dietro un bagaglio millenario di sapere culinario e nonostante sia spesso massimo esponente di quel *Made in Italy* che si traduce nelle tradizionali ricette regionali, dimostra di avere grande flessibilità, resilienza e capacità di adattamento: cambiano i modi di fare cibo, i modi di servire il cibo, cambia il cibo stesso, ma il risultato è sempre ugualmente efficace. Dalle analisi svolte emerge che il settore, seppur duramente provato dalla pandemia Covid-19, ha messo in atto pratiche dirompenti che non solo lo tratteranno fuori dalla contrazione economica ma ne diverranno elemento caratterizzante per il futuro; perché una cosa è certa: il *virus* passa, la fame resta.

⁵³ FIPE “Ristorazione, rapporto annuale 2020”: <https://www.fipe.it/comunicazione/note-per-la-stampa/item/7784-ristorazione-a-pezzi-dopo-un-anno-di-pandemia-2021-in-profondo-rosso.html>

CAPITOLO III

3 LA TRANSIZIONE VERSO UN SETTORE 4.0

Nel capitolo precedente si sono analizzate le ragioni per cui il settore delle attività di ristorazione risulta uno di quelli che più hanno risentito degli effetti della pandemia e delle relative misure di contenimento.

Senza ombra di dubbio, i motivi di questa incisività sono da attribuire all'essenza del servizio fornito dalle imprese del settore: i pasti sono da sempre e per eccellenza le occasioni di convivialità e aggregazione e, nell'era del Covid-19, i luoghi in cui queste attività si svolgono hanno finito per essere affiliati al concetto negativo di assembramento.

A voler guardare oltre le difficoltà di questo periodo, con un moto di ottimismo si può rilevare come storicamente le crisi sono state anche, o hanno determinato, occasioni di cambiamento e innovazione.

Non esula da questo ciclo socio-economico quello che sta accadendo al mondo della ristorazione, che si trova a fare i conti con nuove "regole di ingaggio", come il distanziamento sociale e la sanificazione.⁵⁴

A fargli da alleato in questa transizione è il digitale, che ha contribuito nel giro di solo pochi mesi ad una fortissima trasformazione del sistema.

Grazie ad applicazioni e siti *Internet*, i consumatori sono ora in grado di riservare un tavolo al ristorante con anticipo come di ordinare pietanze a domicilio, scongiurando così il pericolo di assembramenti.

Inoltre, i *big data* raccolti tramite queste piattaforme consentono una esperienza più personalizzata, con profilazione del consumatore e offerta di servizi più accattivanti e fidelizzanti.

Anche l'intelligenza artificiale ricopre un ruolo importante in questo meccanismo. Un esempio fra tutti è quello di McDonald's che ha acquisito la startup israeliana Dynamic Yield, sviluppatrice di un algoritmo capace di creare menù personalizzati sulla base delle preferenze del cliente.

Guardando alle esperienze nostrane, in Italia il Gruppo Cimbali sta sviluppando macchine per caffè ottimizzate in base ad un *target* specifico, rendendo così più efficiente la produzione e il consumo del prodotto.

Dobbiamo quindi attenderci un forte sodalizio tra attività di ristorazione, *big data*, AI e automazione che cambierà certamente il modo di fare ristorazione come lo conosciamo ma che certamente darà grandi soddisfazioni in futuro.⁵⁵

⁵⁴ Digitalizzazione nella ristorazione: gli strumenti che potrebbero favorire la ripartenza: <https://www.ilgiornaledelcibo.it/fase-2-digitalizzazione-ristorazione/>

⁵⁵ Ristorazione: la digitalizzazione è l'asso nella manica per la ripartenza: <https://www.italiaonline.it/risorse/ristorazione-la-digitalizzazione-e-l-asso-nella-manica-per-la-ripartenza-2539>

3.1 CUSTOMER EXPERIENCE NELL'ERA DIGITALE

Come analizzato da David Rogers nel suo libro⁵⁶, i consumatori vogliono un prodotto che sia:

- a. *On-demand*
- b. Personalizzabile a richiesta
- c. Connesso con qualsiasi *device*

Oggi i consumatori sono collegati tra di loro e con l'impresa: ciò implica che la probabilità che il consumatore sia influenzato da un altro consumatore è uguale o maggiore rispetto alla probabilità di essere influenzato dall'impresa stessa. In altre parole, c'è un insieme di attori (altri consumatori) dove ognuno è un nodo di una rete. L'influenza reciproca tra i nodi/consumatori può valere di più rispetto all'influenza diretta che l'impresa ha verso il consumatore. L'impresa si deve inserire in questo *network* e deve alimentarlo: deve ingaggiare consumatori all'interno di questo *network*.

Il consumatore non è più caratterizzato dal comportamento “acquisto/non acquisto” ma è caratterizzato dai comportamenti di *network*: “acquisto se il mio amico/recensione ha detto che ne vale la pena”.

Alla luce di ciò, l'impresa deve quindi considerare come consumatori tutti i soggetti costituenti del *network*, in quanto tutti contribuiscono al risultato finale (ovvero l'acquisto da parte del consumatore del bene/servizio).

Vanno quindi influenzati i “*key consistency*” che influenzano il consumatore finale. Le relazioni sono dunque più complesse:

- a. Si passa dal *one-one* al *one-to-many*.
- b. Cambiano i “*touchpoints*”: prima era sufficiente solo la pubblicità per vendere, adesso è necessario fare tante altre cose.

I clienti di oggi si aspettano di vivere un'esperienza di qualità elevata, non solo quando si recano in un ristorante, ma anche utilizzando piattaforme per la consegna del cibo a domicilio. I ristoranti vincitori saranno quelli che investiranno saggiamente nel digitale, in *operations*, nel *digital marketing* e nella tecnologia.

⁵⁶ Rogers D., (2016), “*The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age*”, Columbia Business School Publishing, New York.

3.2 DAL FAST FOOD AL FAST GOURMET

Una delle nuove tendenze già emerse pre-pandemia, ma a cui quest'ultima ha fatto da acceleratore, è costituita dal *Fast Gourmet*. Con questa espressione si intende l'applicazione delle regole tipiche del *fast food* al mondo del *fine dining* che si caratterizza al contrario per una alta qualità di servizio e materie prime utilizzate.

Di seguito vediamo come si caratterizza il mondo *Fast Gourmet*.

In primis, si riscontra una accelerazione dei tempi del servizio, tradizionalmente tipica del *fast food*, unita ad un tempo massimo entro cui gli avventori devono consumare e lasciare il tavolo al cliente successivo, generando quindi molto *turn over* di clientela.

In secondo luogo, i locali sono pronti a servire i clienti a quasi tutte le ore senza particolari limitazioni; per fare questo però è necessario che sappiano anche far interagire tra loro servizi diversi, da quelli tipici del bar al ristorante, possibilmente da erogarsi con l'utilizzo dello stesso personale per evitare l'aumentare dei costi. Una ulteriore caratteristica è la velocizzazione e l'automazione dell'acquisto mediante l'utilizzo di applicazioni, nonché nella prenotazione delle vivande direttamente in loco grazie a *touchscreen* inseriti all'interno dei ristoranti.

Ancora, si fa sempre più diffuso l'utilizzo di menù prestabiliti: meno piatti alla carta e più spazio al percorso degustazione, proposto a prezzi competitivi, per contenere il *food cost*. Tendenza questa che ha preso piede persino nei ristoranti stellati in tutta Italia. È intuitivo il perché: con meno coperti a disposizione per rispettare il distanziamento sociale, anche l'alta cucina deve essere economicamente sostenibile per chi la propone. Infatti, come ha dichiarato il proprietario di Bon Wei, Zhang Le: “Si possono tenere sotto controllo i costi delle materie prime con più precisione”.

Il ristorante *fast gourmet* coniuga pertanto diverse esigenze: sicurezza, esperienza *gourmet* e ricavi per le imprese di ristorazione. Il risultato di questa commistione è talmente soddisfacente che si sta imponendo anche il *delivery* di fascia alta, verso il quale gli *chef* hanno sempre nutrito riserve.⁵⁷

⁵⁷ Inizia l'era del fast gourmet: <https://bom.pambianconews.com/2020/09/30/inizia-lera-del-fast-gourmet/>

3.3 IMPATTO SULLA REDDITIVITÀ DEL RISTORANTE ATTRAVERSO L'UTILIZZO DEI DATI⁵⁸

I dati hanno sempre avuto un ruolo fondamentale nel *business*: sono impiegati per misurare e gestire i processi e per realizzare previsioni di breve e lungo periodo. L'avvento dell'era digitale, tuttavia, ha determinato un profondo cambiamento del loro significato e della loro importanza nel *business*: ogni interazione con consumatori e imprese genera un flusso di informazioni che possono essere raccolte ed analizzate. La sfida consiste nel comprendere come utilizzare questi dati in maniera strategica al fine di creare nuovo valore per clienti e *business*.

Figura 7 – Cambiamento di opinione riguardo ai dati

I dati sono asset strategici chiave per le imprese

Assunzioni dell'era analogica	Assunzioni dell'era digitale
Generare dati è costoso	I dati sono «onnipresenti» e generati continuamente
L'archiviazione e la gestione dei dati rappresenta una sfida	La sfida consiste nel trasformare i dati in informazioni di valore
Le organizzazioni fanno uso solo di dati «strutturati»	I dati «non-strutturati» possono essere utilizzati ed hanno valore
I dati sono gestiti in silos indipendenti	I dati generano valore quando sono connessi tra loro
I dati consentono di ottimizzare i processi	I dati sono asset intangibili chiave nel processo di creazione del valore

Fonte: (corso di *digital business transformation*, Luiss)

Oggi i dati sono facilmente ottenibili, in quantità immensa, attraverso:

- *App*: ad esempio le *app* per prenotare i ristoranti come The Fork o Opentable
- Utilizzo dei *social network*, ad esempio come la pagina Facebook o Instagram del ristorante
- *Fidelity card*

Attualmente sono utilizzati anche i dati non strutturati e hanno un certo valore. In passato si faceva solo uso di dati strutturati: ad esempio, questionari (risposta a determinate domande) e dati delle vendite (ad esempio l'utilizzo di *file Excel*).

Oggi i dati sono sempre meno strutturati: video, immagini, *post*, *chat*, etc.; un *report McKinsey* afferma che l'80-90% dei dati sono ormai di questa tipologia.

Ma tutti questi dati per generare valore devono essere connessi tra di loro. Prima i dati erano gestiti in maniera indipendente, ad esempio:

- a. il *marketing* raccoglieva i dati sulle vendite

⁵⁸ Rielaborazione del libro di: Rogers D., (2016), "*The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age*", Columbia Business School Publishing, New York.

b. la produzione raccoglieva i dati sulla manutenzione, riparazioni etc.

Aspetto molto importante dei dati è che devono essere utilizzati per creare nuovi prodotti e/o servizi. Lo stesso principio può essere applicato alla ristorazione, poiché avremmo dei dati sui piatti di maggior successo, in base a ciò si possono realizzare piatti più vicini ai gusti dei consumatori.

I vantaggi dell'investimento in tecnologia nel settore della ristorazione non possono essere sottovalutati poiché i clienti si aspettano che ogni parte della loro vita sia migliorata dalla tecnologia. I clienti vogliono sia l'ospitalità del pranzo tradizionale combinata con le comodità della tecnologia moderna. I proprietari dei ristoranti non possono più considerare la tecnologia nei ristoranti come un lusso.

La tecnologia nei ristoranti influisce su tutti gli aspetti delle operazioni di ristorazione, tra cui la pianificazione dei dipendenti, la gestione della cucina e il servizio clienti. Alcuni vantaggi dell'implementazione di una tecnologia adatta alle esigenze del ristorante includono:

- Aumento dell'efficienza
- Migliore esperienza
- Risparmio⁵⁹

Gli operatori dei ristoranti hanno bisogno di imparare la lezione da piattaforme come AirBnB, e adottare sistemi che in tempo reale collegano, fluiscono e abbinano l'offerta e la domanda in tempo reale.

Ad esempio: una rete che collega i fornitori dei ristoranti, distributori e fornitori di servizi logistici consente ai *partner* commerciali di gestire la *supply chain* in tempo reale. Queste reti trasmettono i dati di consumo al ristorante in tempo reale, consentendo in questo modo ai *partner* commerciali di monitorare e gestire la catena di approvvigionamento in base ai cambiamenti.

Le reti più avanzate ottimizzano autonomamente gli ordini e l'inventario e consentono la collaborazione in tempo reale con distributori, fornitori e *franchisee*.

In particolare, queste reti consentono soluzioni di previsione molto più accurate. Poiché i dati critici fluiscono in tempo reale, in più sono precisi e aggiornati, poiché non sono statici ma vengono aggiornati automaticamente al mutare delle condizioni. Indubbiamente sono dati importanti per gestire le scorte, evitando così di ordinare cibo in eccesso che ovviamente rappresenta un costo non indifferente per il ristorante.

⁵⁹ Five Benefits of Investing in Restaurant Technology: <https://www.deputy.com/blog/5-benefits-of-investing-in-restaurant-technology>

Un sistema di ordini su una rete in tempo reale può offrire molti vantaggi, ad esempio:

- a. Una previsione accurata della domanda. Il *Machine Learning* è in grado di ottimizzare continuamente le previsioni in base alla domanda effettiva quasi in tempo reale.
- b. Sistema di inventario perpetuo accurato basato sui pagamenti effettivi e le ricevute di consegna.
- c. Gestione integrata degli ordini, rifornimento e processi di spedizione, che garantiscono la consegna degli ingredienti e delle forniture al ristorante nelle giuste quantità al momento giusto.
- d. Tracciabilità degli ingredienti dall'azienda agricola al piatto.
- e. Visibilità e collaborazione in tempo reale tra tutti i *partner* commerciali, per prendere decisioni più rapide, altamente efficienti e redditizie.

Queste previsioni precise e allo stesso tempo dinamica dell'inventario basato sul consumo effettivo è ovviamente un enorme vantaggio che aumenta i livelli di servizio riducendo i costi.

Collegando in modo trasparente la rete di fornitura del ristorante in tempo reale, gli operatori dei ristoranti possono ottenere risultati eccezionali. Ad esempio:

- Precisione aumentata all'85-90%.
- Costo del venduto ridotto del 5-10%.
- Livelli di inventario ridotti radicalmente in tutta la rete, anche del 50%.
- La vita utile della merce disponibile è aumentata del 50%.
- Rifiuti ridotti fino al 75%.
- Vicino a tassi di riempimento perfetti.
- Tempi di ciclo ridotti per l'ordinazione, il rifornimento e la consegna.
- Miglioramento delle prestazioni di vendita e margine per LTO e nuovi lanci di voci di menu.

Se le aziende di ristorazione vogliono rivitalizzare il *business* della ristorazione, non c'è posto migliore per iniziare a modernizzare la tecnologia obsoleta della catena di fornitura che è alla base di gran parte del *business*. Dati i risultati che si stanno riscontrando nel settore della ristorazione, le aziende che adottano una rete multipartitica in tempo reale avranno maggiori possibilità di cogliere in modo redditizio una quota maggiore del mercato rispetto ai concorrenti.⁶⁰

⁶⁰ Restaurant supply chain: the secret weapon against diner defection? <https://supplychainbeyond.com/restaurant-supply-chain- the-secret-weapon-against-diner-defection/>

3.4 IL FOOD DELIVERY E IL TAKE AWAY

Durante il *lockdown* dell'inverno 2020-2021, i consumi registrati dalle attività di ristorazione, pari a circa 9,8 miliardi di euro, è stato effettuato mediante le modalità di asporto e *delivery*: in particolare, il 30% attraverso asporto e il 15% attraverso il *delivery*.

Nonostante i sondaggi diano come certo un ritorno degli italiani al consumo *in loco*, dagli stessi emerge anche come queste modalità di somministrazione non verranno abbandonate dai consumatori ma con molta probabilità si integreranno alle precedenti.

Parlando di *food delivery* bisogna distinguere tra due modalità: *off line*, che si sostanzia attraverso mezzi non digitali, per lo più telefono, e *online* cioè attraverso l'utilizzo di siti web o piattaforme specializzate.

Nonostante la prima risulti essere ancora prevalente ed in genere concentrata sul "mondo pizza", si è rilevata una costante crescita degli ordini attraverso piattaforma, tendenza a cui hanno contribuito la maggiore competenza digitale degli italiani, il maggior utilizzo di piattaforme da parte dei locali e la diffusione dei pagamenti digitali. A febbraio 2021 si sono registrate circa 9 milioni di ordini per il *food delivery online*, rispetto ai 5/6 milioni registrati come media mensile nel secondo semestre 2020.

Al contrario, il *take away* è stato oggetto di dinamiche opposte: è risultato più diffuso nei mesi estivi, in cui si poteva circolare più liberamente e poteva essere ritenuto un buon compromesso tra il desiderio di uscire e quello di sicurezza, mentre ha subito una contrazione da novembre con il nuovo *lockdown* e la stagione invernale.⁶¹

Oggi giorno sono molti i ristoranti che si dedicano esclusivamente a servire i clienti, in modo tale da offrire la migliore esperienza culinaria possibile, ma soddisfare i bisogni e i desideri dei clienti diventa sempre più difficile. I consumatori hanno adottato un nuovo stile di vita, utilizzano sempre di più la tecnologia. Il comportamento dei clienti si evolve ad un ritmo rapido, ma questi cambiamenti in un certo senso impongono di adattarsi. Questo può compromettere l'identità del locale?

I vantaggi del *food delivery* sono da entrambi i lati:

- Strumento di *marketing*

Quando il cliente ordina sul sito, deve prima registrarsi e fornire quindi i suoi dati. In questo modo si ha accesso al suo profilo (età, area geografica, dettagli di contatto) ma anche agli ordini precedenti. Tutti questi elementi permetteranno di:

- a. costruire promozioni su misura in base al profilo,

⁶¹ FIPE "Ristorazione, rapporto annuale 2020": <https://www.fipe.it/comunicazione/note-per-la-stampa/item/7784-ristorazione-a-pezzi-dopo-un-anno-di-pandemia-2021-in-profondo-rosso.html>

- b. gestire i programmi di fidelizzazione,
- c. realizzare campagne di *mailing* o *SMS*.

L'accesso ai dati di tutte le vendite, consente ad esempio di capire il prodotto che sta vendendo di più al momento, o quale prodotto è preferito dal cliente. Queste statistiche aiutano a creare campagne di *marketing* personalizzate, mirate e ottimizzate.

- Altro aspetto è l'aumento della spesa media

Quando il cliente prende del tempo per ordinare, è più incline ad essere sedotto dal menu. In effetti, l'ordine *online* aumenta tendenzialmente la spesa media del 15-20%. Ciò può essere spiegato dalle presentazioni ad effetto dei siti, e dalle proposte *extra* (bevande, dessert ...) collocati durante l'ordine. Inoltre, è possibile chiedere supplementi.

La possibilità per i clienti di ritirare il proprio ordine al momento in cui lo desidera e senza attendere in coda è un fattore di forte soddisfazione. Un cliente soddisfatto è un cliente che tornerà.

L'ordinazione *online* è un vantaggio anche per i grandi ristoranti, poiché per loro rappresenta una nuova fonte di reddito e dà anche l'opportunità ai propri clienti di consumare la cena a casa quando tutti i tavoli sono occupati.

- Aumento delle entrate

L'ordine *online* consente di raggiungere una nuova categoria di clienti, soprattutto se il sito è reattivo (vale a dire un'interfaccia ottimizzata per schermi di piccole dimensioni come *smartphone* e *tablet*, parliamo di *M-Commerce*). Grazie a questo è possibile avere ordini da clienti che non sono ubicati vicino all'attività, ma che hanno trovato il locale su *Internet*, per caso o per raccomandazione.

Con offerte promozionali mirate, i clienti potranno ordinare spesso sul sito e parlare del servizio agli amici, famiglia, generando più ordini.

- Soddisfazione dei clienti

Possiamo notare una diminuzione degli errori nel prendere gli ordini attraverso le piattaforme. I consumatori non devono più effettuare gli ordini al telefono, evitano il rischio di essere fraintesi o di disturbare un impiegato in fretta. Ciò consente inoltre di dedicare più tempo alla scelta e quindi di avere un'esperienza di acquisto più piacevole rispetto a quando stiamo effettuando una scelta improvvisa.

- Ottimizzazione del tempo

Grazie agli ordini *online*, il personale risparmierà tempo perché non dovrà più prendere ordini al telefono. Inoltre, ricevere in anticipo la comanda consentirà di anticipare la preparazione degli ordini. Quindi ci si può dedicare al servizio o alla preparazione di altri piatti.

Inoltre, la ricezione delle comande è molto più efficiente. Infatti, un ordine *online* richiede meno di 30 secondi, mentre gli ordini telefonici richiedono tra 5 e 8 minuti. Gli ordini vengono elaborati più velocemente e salvati automaticamente, limitando in tal modo eventuali errori.⁶²

In conclusione, possiamo dire che l'ordine *online* può aumentare il fatturato. Questa tendenza è uno dei pilastri della trasformazione digitale in atto nel settore della ristorazione.

Non è da dimenticare però il rovescio della medaglia: il rapporto della banca d'investimento Svizzera Ubs prevede che entro il 2030 il *food delivery* “ucciderà la cucina”, intesa come *home made kitchen*: secondo i ricercatori, grazie ai *robot* e ai droni per la consegna “il costo di un piatto ordinato *online* potrebbe essere lo stesso di un piatto preparato in casa o addirittura più basso, contando anche il tempo che impieghiamo per prepararlo”.

Un altro aspetto molto importante di queste piattaforme è la raccolta di dati, che fino a questo momento sono stati il fulcro della collaborazione fra piattaforme e ristoranti. Bisogna porsi alcune domande in merito, in particolare chiedersi se questa collaborazione perdurerà anche in futuro, ma anche cosa accadrebbe se le multinazionali del *food delivery* decidessero di realizzare un nuovo marchio di cucina e di utilizzare i *big data* raccolti anche e soprattutto grazie al contributo dei ristoratori *partner* per ottimizzare il proprio *business*? Per i ristoratori cosiddetti “tradizionali” non sarebbe qualcosa di positivo.

A dare conferma sull'importanza dei dati lo stesso Matteo Pittarello che ha sviluppato “Strooka”, un *software* che consente ai ristoratori di tenersi i dati in casa per poter sviluppare strategie di *marketing* digitale in autonomia. In un'intervista dice:

“Io – spiega Matteo Pittarello, fondatore di Strooka – intravedo il rischio, già capitato in altri settori, vedi quello turistico con Booking, o quello dei *social media* con Facebook e Youtube, dove all'improvviso viene unilateralmente cambiato l'algoritmo o le condizioni contrattuali: i ristoratori non preparati diventano immediatamente l'anello debole della catena, non godono dei benefici, ma ne pagano i costi. I ristoranti ora si trovano davanti a nuove sfide: imparare a collaborare in maniera equilibrata con tutti gli intermediari, gestire la relazione con loro e con i clienti, raccogliere e usare in maniera intelligente la mole di dati che ora si riesce a raccogliere.”

⁶² Five Avantages de la commande en ligne pour votre restaurant: <https://blog.tappublisher.fr/2019/02/26/5-avantages-de-la-commande-en-ligne-pour-votre-restaurant/>

“Se i ristoratori non si prendono questa responsabilità il rischio è quello che i clienti sceglieranno il proprio *delivery* preferito e non più il proprio ristorante preferito: il ristorante diventerà un prodotto indifferenziato su un *eCommerce*, dove via via l’unica differenza rischierà di essere il prezzo tra un ristorante e l’altro.”

“Il *software* che abbiamo sviluppato ci permette da un lato di avere il pieno controllo sul fatturato, sulle preferenze dei clienti, sui piatti più venduti e quelli invece da migliorare, dall’altro di collaborare con piena soddisfazione con i migliori *partner* di *delivery* senza rischiare di lasciare a loro tutto il mercato, anzi, sviluppandolo insieme, in modo più equilibrato e armonico” (Pittarello,2021, Azienda Digitale).⁶³

La chiave vincente sarà lo sviluppo di una capacità digitale integrata che soddisfi, e coinvolga i consumatori nel percorso di acquisto. Alcune aziende hanno iniziato il loro viaggio tecnologico un decennio fa. Quelli che non hanno iniziato hanno bisogno di farlo oggi. Non esiste una soluzione rapida per il digitale e il costo del ritardo aumenta ogni giorno se i ristoranti in questione non iniziano ad agire. 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.⁶⁴

Non sono mancate le osservazioni circa la garanzia del rispetto delle norme igieniche e di sicurezza di questo tipo di servizi. Per questo sono stati sviluppati dei sistemi che, tramite la lettura di un *QR Code*, permettono al consumatore di verificare tutti i passaggi che hanno portato il cibo fino a casa e l’osservanza delle relative norme. La *start up* romana pOsti ha lanciato l’applicazione “*trust delivery*”, che costringe ristoratore e *rider* a rispettare tutti gli *step* previsti per consegnare il cibo in sicurezza al consumatore che, tramite lo *smartphone*, può verificare la corrispondenza tra le regole previste il comportamento seguito; il controllo è garantito quindi da un “bollino” di sicurezza digitale.⁶⁵

⁶³ 2030: il food delivery ucciderà i ristoranti. E dalle case spariranno le cucine: <https://it.businessinsider.com/2030-il-food-delivery-uccidera-i-ristoranti-e-nelle-case-spariranno-le-cucine/>

⁶⁴ The new digital reality for restaurants: <https://www.bcg.com/publications/2017/technology-value-creation-strategy-new-digital-reality-restaurants>

⁶⁵ Digitalizzazione nella ristorazione: gli strumenti che potrebbero favorire la ripartenza: <https://www.ilgiornaledelcibo.it/fase-2-digitalizzazione-ristorazione/>

3.5 CO-WORKING TRA RISTORATORI

La diffusione del lavoro da remoto ha contribuito alla flessibilità dell'idea di luogo di lavoro: è sufficiente aver un *pc* ed una connessione *Internet* per poter lavorare -quasi- dove si voglia.

Per questo nell'ultima decade si è assistito alla trasformazione in ufficio di luoghi aperti al pubblico; a fare scuola è stata la catena Starbucks, che consentendo agli utenti di collegarsi alla propria rete *wi-fi* in maniera gratuita ha permesso ai lavoratori di tutto il mondo di lavorare tra il consumo di un cappuccino e l'altro.

Negli ultimi anni, con lo *smart working* sempre più diffuso, si è presentata la necessità di ricostruire lo spazio dell'ufficio o dello studio in cui poter usufruire di tutti gli strumenti presenti nelle aziende ma che richiedono un notevole sforzo economico da parte del singolo; hanno preso piede quindi gli spazi ufficiali di *co-working* – letteralmente “lavoro in condivisione” - che mettono a disposizione postazioni di gruppo o individuali in affitto per archi di tempo variabili e flessibili, persino calcolabili in poche ore, che danno la possibilità di utilizzare strumenti da ufficio come stampante, *Internet* e sala riunioni.

Il *co-working* così concepito si è rapidamente evoluto e ha deciso di inglobare nei servizi offerti quello della ristorazione. Un esempio di questa collaborazione è il ristorante 3.0 ZestEat, dove i lavoratori possono trovare postazioni individuali o collettive di lavoro dotate di tecnologia *wireless*, stampante, videoproiettore, libri, lavagna interattiva, ma anche sale dove consumare i pasti, con menù attenti alle esigenze di ognuno e quasi totalmente creati con prodotti reperibili in zona per promuovere l'ecosostenibilità.⁶⁶

3.5.1 CLOUD KITCHEN, GHOST KITCHEN, DARK KITCHEN

Dove arriva il *digital* arriva l'innovazione. Questa onda rivoluzionaria non risparmia, come già espresso più volte, nemmeno la cucina italiana, tanto sviluppata e alla ricerca di novità quanto radicata nelle tradizioni secolari. Ed è così che si fanno largo nuove idee di cucina, come la *ghost kitchen* e la *cloud kitchen*, accanto a tavola calda e trattoria, *bistrot* e ristorante.⁶⁷

GHOST KITCHEN

La *Ghost Kitchen* è un modello di ristorante in cui vengono preparati piatti da destinare al *food delivery*; non vi è consumo *in loco*, quindi l'attività commerciale si esaurisce per lo più in cucina, non essendo presente la sala e quindi non essendo presenti camerieri.

Con questo modello di *business*, conosciuto anche come *cook room*, un singolo ristoratore può gestire più marchi o ristoranti virtuali in un unico posto, gestendo ordini provenienti direttamente dai clienti in via

⁶⁶ Coworking e si condividono spazi, risorse, idee e...cibo: <https://www.salepepe.it/news/piaceri/coworking-spazi-idee-cibo/>

⁶⁷ Innovazione nella ristorazione: i prossimi anni saranno rivoluzionari: <https://www.linkiesta.it/blog/2019/02/innovazione-nella-ristorazione-i-prossimi-anni-saranno-rivoluzionari/>

digitale. La preparazione rapida dei piatti ed il ritiro da parte dei *rider* vengono monitorate in tempo reale dalla stessa applicazione digitale per rilevare la soddisfazione del cliente-utente.⁶⁸

I vantaggi di questo modo di fare impresa sono evidenti: riduzione dei costi dovuta all'assenza dei caratteri tipici di un ristorante: spazi, arredi, personale. Inoltre, avendo la possibilità di studiare menu sempre diversi e aprire più ristoranti in un unico spazio, si ha un basso rischio di impresa.

CLOUD KITCHEN

La *Cloud Kitchen* consiste nella condivisione di una cucina tra diversi operatori; è l'applicazione diretta del *co-working* alla ristorazione. Il ristoratore che vuole avviare la propria impresa o semplicemente chi non riesce a far fronte agli investimenti economici necessari per aprire una propria attività, può locare una postazione, di solito della grandezza di circa 30 mq. A coordinare gli spazi comuni e i servizi accessori come il *delivery* è la società di gestione, mentre gli spazi sono solitamente messi a disposizione da società immobiliari specializzate.⁶⁹

Inoltre, a volte sono gli stessi aggregatori di *Food Delivery* che realizzano *cloud kitchen* in proprio da affittare a ristoratori che si impegnano a produrre in esclusiva per essi.

DARK KITCHEN

Con la *Dark Kitchen* un ristoratore può ampliare la propria offerta commerciale senza aumentare il numero di sedute o lo spazio fisico associato al proprio ristorante.

Si tratta semplicemente di utilizzare parte degli spazi dedicati attualmente alla cucina ed allo *stock* dei prodotti alla produzione di piatti destinati principalmente al *delivery* o al *take-away*.⁷⁰

Una curiosa applicazione dell'intelligenza artificiale alla *dark kitchen* ci arriva da Singapore, dove il nuovo *brand* di ristorazione *Wrap Bstrd* propone ai clienti la consegna a domicilio di wrap, simil-tortillas arrotolate su se stesse e ripiene di condimenti, attraverso l'utilizzo dell'intelligenza artificiale non solo per gestire ordini e trasporto del cibo, ma anche per elaborare il menu stesso; questa ha, infatti, analizzato le caratteristiche e i *trends* di consumo di duecentomila persone che vivono e lavorano nell'area di Singapore in cui *Wrap Bstrd* è operativo, profilando gusti e tendenze dei possibili consumatori.⁷¹

⁶⁸ Ghost kitchen: <https://www.ghost-kitchen.it>

⁶⁹ Dark,ghost e cloud kitchen: tutti i nomi della cucina del futuro: <https://www.linkiesta.it/2020/12/cosa-sono-le-dark-ghost-e-cloud-kitchen/>

⁷⁰ Ghost Kitchen: <https://www.ghost-kitchen.it>

⁷¹ Riapertura dei ristoranti: e se sfruttassimo di più l'intelligenza artificiale: <https://www.wired.it/lifestyle/food/2020/05/18/riapertura-ristoranti-intelligenza-artificiale/>

COMMISSARY KITCHEN

La cucina su commissione consiste nella locazione di cucine professionali sia agli operatori del *food service* sia ai privati per uso occasionale, senza l'impiego di personale specializzato.

La loro forza è la flessibilità, con dotazioni di base che possono interessare una ampia platea di utenti.

Inoltre, possono essere utilizzate anche dagli esperti a scopi professionali come *test* di mercato e pre-lancio di menù e ricette nuove.

Sono innovative anche dal punto di vista della loro collocazione: spesso sono inserite all'interno di *container*, se non addirittura all'interno di *truck* dedicati allo *street food* e noleggiati all'occorrenza.

VIRTUAL KITCHEN

La Virtual Kitchen opera in sovrapposizione a tutti quei modelli di *business* precedentemente esposti.

Essa, infatti, prevede la produzione e la consegna di cibo prodotto sotto licenza di *franchising* di un altro *brand*, *leader* di settore o semplicemente detentore di un *know-how*.

RE-GENERATION

Basato principalmente sulla rigenerazione del cibo, non richiede personale specializzato all'interno della *dark kitchen*. La produzione del ristorante viene fornita ad una società terza che si occupa solo della rigenerazione ed in taluni casi alla consegna della produzione. Il venditore finale è coinvolto solo in minima parte nel processo di cottura, focalizzato sulla trasformazione del prodotto e sulla finitura dei piatti secondo le caratteristiche del proprio *brand*.⁷²

Le tipologie di impresa sopra descritte mostrano l'estremo moltiplicarsi e innovarsi dei modi di creare e condurre una attività di ristorazione. I vantaggi di operare in un contesto simile sono decisamente evidenti e trasversali a tutti i modelli di *business* sopra esposti: pochi costi di avviamento, di gestione, minore impiego di personale e capacità di ampliare notevolmente la platea di utenti grazie alla tecnologia.⁷³

Da ultimo, non è da dimenticare il ruolo fondamentale che svolgono i *social*: gli *influencer* e gli *opinion leader* si configurano come decisivi per rendere noto il *brand*, esprimendo pareri, opinioni e recensioni.⁷⁴

⁷² Ghost Kitchen: <https://www.ghost-kitchen.it>

⁷³ Ghost e cloud kitchen, la ristorazione 2.0: <https://www.2duerighe.com/rubriche/food-fellas/127391-ghost-e-cloud-kitchen-la-ristorazione-2-0.html>

⁷⁴ Dark kitchen, fenomeno in crescita destinato a spopolare anche in Italia: <https://www.italiaatavola.net/tendenze-mercato/horeca-turismo/dark-kitchen-fenomeno-in-crescita-destinato-a-spopolare-in-italia/76006/>

3.6 TOUCHLESS EXPERIENCE

Le invenzioni tecnologiche più intelligenti stanno sostituendo i metodi tradizionali nei ristoranti. Le tecnologie sono state introdotte in questo settore dopo aver esaminato attentamente il comportamento dei clienti e le loro aspettative nel corso degli anni.

Le innovazioni tecnologiche, come i menu digitali, i sistemi di prenotazione e pagamento tramite *app*, possono aiutare i locali a riaprire in tutta sicurezza e al tempo stesso migliorare la loro redditività.⁷⁵

MENU CON QR CODE

Il menu digitale fa capolino in epoca pre-Covid, soprattutto nelle grandi città ad alto tasso di turismo dove vi era la necessità di avere versioni del menù in una vasta quantità di lingue in modo tale da poter spiegare e rendere maggiormente comprensibili agli avventori esteri le specificità dei piatti della cucina italiana.

Con l'avvento del Covid, lo strumento si è prestato moltissimo al rispetto delle norme di igiene e si è diffuso in tutte le attività di ristorazione: non più, infatti, oggetti che cartacei che si passano di mano in mano, diventando possibili veicoli di contagio, ma consultazione dell'offerta culinaria direttamente dal proprio *smartphone* personale.

Certamente il menù con *QR code* rimarrà negli esercizi: permette infatti di essere modificato facilmente, sia per esigenze dettate dalle materie prime disponibili quotidianamente sia per inserire maggiori informazioni su ingredienti ed allergeni.⁷⁶

Sono diverse le *start up* che forniscono questo servizio alle attività di ristorazione; citiamo ad esempio My Contactless Menu o Dishcovery, che si differenziano tra le altre grazie alla presentazione di alcune opzioni aggiuntive come le calorie del piatto, i valori nutrizionali nonché gli abbinamenti migliori tra pietanze.⁷⁷

PRENOTAZIONE ONLINE

Questo tema è stato già citato nel corso dei paragrafi precedenti e merita di essere analizzato puntualmente grazie alla forte portata innovativa che riveste.⁷⁸

Digitalizzare il sistema della prenotazione consente infatti di: evitare gli assembramenti fuori dal locale in quanto il cliente si reca presso di esso solo per ritirare le pietanze e magari anche con la previsione di orari scaglionati; rendere più veloce la consegna sia tramite *delivery* sia tramite *take away*; ampliare l'offerta

⁷⁵ Come digitalizzare il tuo ristorante: <https://innovora.org/come-digitalizzare-il-tuo-ristorante/>

⁷⁶ Food e web: nuove prospettive digitali per la ristorazione: <https://blog.register.it/food-e-web-nuove-prospettive-digitali-per-la-ristorazione/>

⁷⁷ Digitalizzazione nella ristorazione: gli strumenti che potrebbero favorire la ripartenza: <https://www.ilgiornaledelcibo.it/fase-2-digitalizzazione-ristorazione/>

⁷⁸ Digitalizzazione ristorazione: 6 strumenti per ottimizzare la gestione del locale: <https://www.fromlu.com/blog/6-consigli-automatizzare-gestione-ristorante-digitale/>

ristorativa con nuove soluzioni di vendita e raggiungere così anche quei i clienti che non sono ancora pronti a tornare al ristorante; conoscere la situazione di affollamento di un locale.⁷⁹

Espressive di quanto appena affermato sono le parole dei responsabili del servizio Quandoo: «Noi – spiegano i responsabili del servizio – siamo convinti che lavorare in questa direzione possa essere una soluzione valida perché siamo sicuri che le prenotazioni digitali possono fare la differenza in questo momento di ripartenza delle attività: migliore organizzazione dei turni per il personale, zero folla all'entrata, certezza per i clienti di trovare un tavolo senza dover aspettare e di andare sul sicuro in ristoranti che sono aperti».⁸⁰

TAVOLI TOUCH SCREEN

Sono già operativi al ristorante Inamo di Londra, in una hamburgeria a Bordeaux e Pizza Hut sta pensando di adottarli nei suoi 12.000 punti vendita distribuiti in tutto il mondo.

Sono tavoli dotati di *app* e *software* che rendono completamente indipendente il cliente che, appena seduto, è nelle condizioni di personalizzare la “tovaglia tecnologica” con le immagini preferite, consulta il menu e ordina; anche il pagamento viene somministrato tramite il *touch screen* e il solo compito dei camerieri diventa quindi quello di portare le pietanze selezionate al tavolo di ordinazione.

Questi tavoli tecnologici forniscono inoltre un supporto per l'intrattenimento in quanto permettono anche di leggere il giornale, fare giochi da tavola, osservare lo *chef* in cucina e condividere il proprio piatto direttamente sui *social*.⁸¹

SISTEMA DI ORDINAZIONE DIGITALE

Sono finiti i giorni di prendere gli ordini con carta e penna, poiché sul mercato ci sono strumenti di ordinazione digitale che consentono al cameriere di prendere nota delle comande su un *tablet*, e inviare queste informazioni direttamente ai cuochi. A questo proposito, ci sono anche ristoranti che hanno applicazioni mobile da cui i loro clienti possono effettuare gli ordini ancor prima di arrivare al ristorante. Tutto ciò consente di:

- a. Automatizzare la comunicazione tra la sala e la cucina.
- b. Riduce il margine di errore negli ordini.
- c. Riduce i tempi di attesa per i clienti.
- d. Riduce le attività e l'affaticamento dello *staff*.
- e. Offre ai clienti maggiore libertà e convenienza nell'esperienza gastronomica.

⁷⁹ Come digitalizzare il tuo ristorante: <https://innovora.org/come-digitalizzare-il-tuo-ristorante/>

⁸⁰ Al ristorante la parola d'ordine è digitalizzare: <https://www.linkiesta.it/2020/06/al-ristorante-la-parola-dordine-e-digitalizzare/>

⁸¹ Ecco i tavoli touch screen: <https://www.guestmagazine.it/tendenze/ecco-tavoli-touch-screen-2/>

KITCHEN DISPLAY SYSTEM

Questo sistema contribuisce ad una vera e propria industrializzazione del centro di produzione di un ristorante: la cucina. Presso questa e la sala infatti sono installati *monitor* interattivi *touch-screen* con i quali vengono visualizzate le comande in ordine di inserimento ed è possibile scorrerle facilmente. I cuochi possono visualizzare un riepilogo degli elementi da produrre, con relative quantità, segnalazioni di piatti esauriti, dettagli degli ingredienti, ricette e foto, così da trovare un valido aiuto nel loro lavoro.⁸²

Oltre ad ottimizzare i flussi di lavoro in cucina, il *monitor* mostra tavoli di riferimento, camerieri, orari di servizio dell'ultimo piatto, tempi di attesa e tante altre informazioni utili. In questo modo il centro di produzione ha tutto sotto controllo e riduce il margine di errore.⁸³

PAGAMENTO CONTACTLESS TRAMITE APP

Come emerge dal rapporto pubblicato dall'ISS (Istituto Superiore della Sanità) contenente le "Indicazioni ad interim sul contenimento del contagio da SARS-CoV-2 e sull'igiene degli alimenti nell'ambito della ristorazione e somministrazione degli alimenti" lo scambio di denaro contante può costituire veicolo di contagio e per questo sono state emanate direttive mirate a incoraggiare la pratica dei pagamenti elettronici.

Quindi è da prediligere lo strumento di bancomat e carte di credito, ma non solo: grazie ai menù digitali con *QR code* è possibile integrare il pagamento *contactless*.

Il menù digitale svolge quindi molteplici funzioni, gestendo l'ordinazione del cliente e mandandone l'informazione alla cucina e al sistema di cassa, per poi permettere ai consumatori di effettuare il pagamento direttamente tramite *app*.

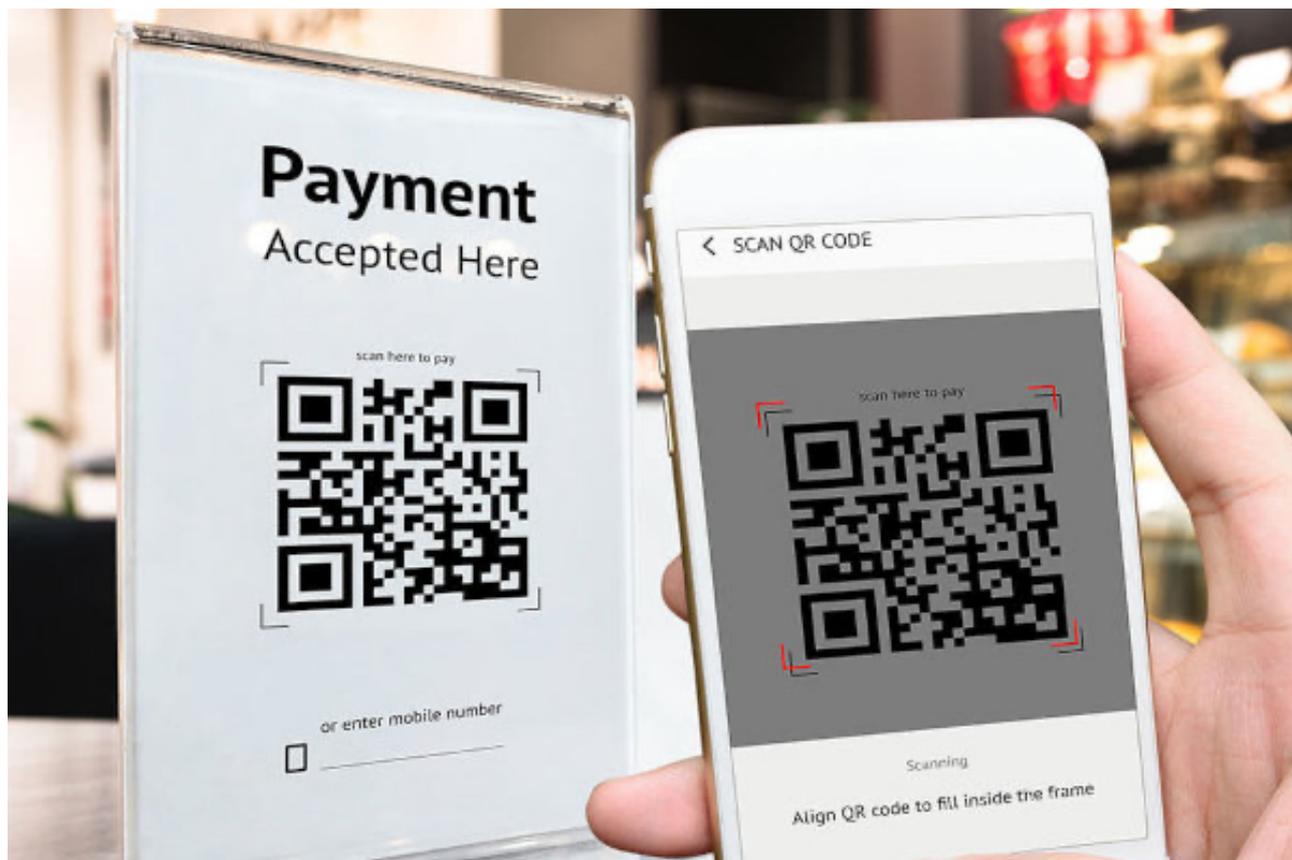
Questo sistema non solo, come evidenziato in principio di paragrafo, evita il passaggio di oggetti potenzialmente contaminati di mano in mano, ma garantisce anche uno snellimento e una velocizzazione delle procedure all'interno dell'attività di ristorazione.⁸⁴

⁸² Kitchen monitor, la soluzione per coordinare sala e cucina in tempo reale: <https://www.cmristorazione.it/kitchen-monitor-la-soluzione-per-coordinare-sala-e-cucina-in-tempo-reale/>

⁸³ Sistemi di visualizzazione per le cucine: <https://www.oracle.com/it/industries/food-beverage/restaurant-pos-systems/kitchen-display-systems/>

⁸⁴ Come digitalizzare il tuo ristorante: <https://innovora.org/come-digitalizzare-il-tuo-ristorante/>

Figura 8: Sistema di pagamento tramite *Qr code*



Fonte: https://innovora.org/come-digitalizzare-il-tuo-ristorante/#Prenotazione_online

L'ACQUISTO DI FORNITURE ONLINE

Oggi giorno un'operazione di *routine* come l'acquisto di forniture è più veloce e semplice attraverso l'utilizzo di *Internet*. Vendere prodotti *online*, vuol dire risparmiare tempo e fatica per i ristoratori, soprattutto quando si tratta di acquistare le solite forniture ad alto consumo. Questa dinamica aiuta anche a controllare meglio i costi, poichè tutto viene registrato digitalmente. Con queste soluzioni, i ristoratori hanno più tempo per investire in attività quali controllo della qualità, ricerca di nuovi prodotti o nuove *partnership* per rendere più redditizie le offerte.⁸⁵

SOFTWARE DI GESTIONE DEL RISTORANTE

Questo è uno degli strumenti più completi emersi dalla trasformazione digitale nell'ambito ristorativo. The Fork Manager è stato creato undici anni fa per aiutare i ristoratori nell'enorme compito di gestire le loro attività. Oggi, possiamo dire che gioca un ruolo da protagonista nella storia della digitalizzazione dei ristoranti.

⁸⁵ La trasformazione digitale nell'era digitale: <https://www.theforkmanager.com/it-it/blog/ristoranti-nellera-digitale>

Esso svolge una moltitudine di funzioni come:

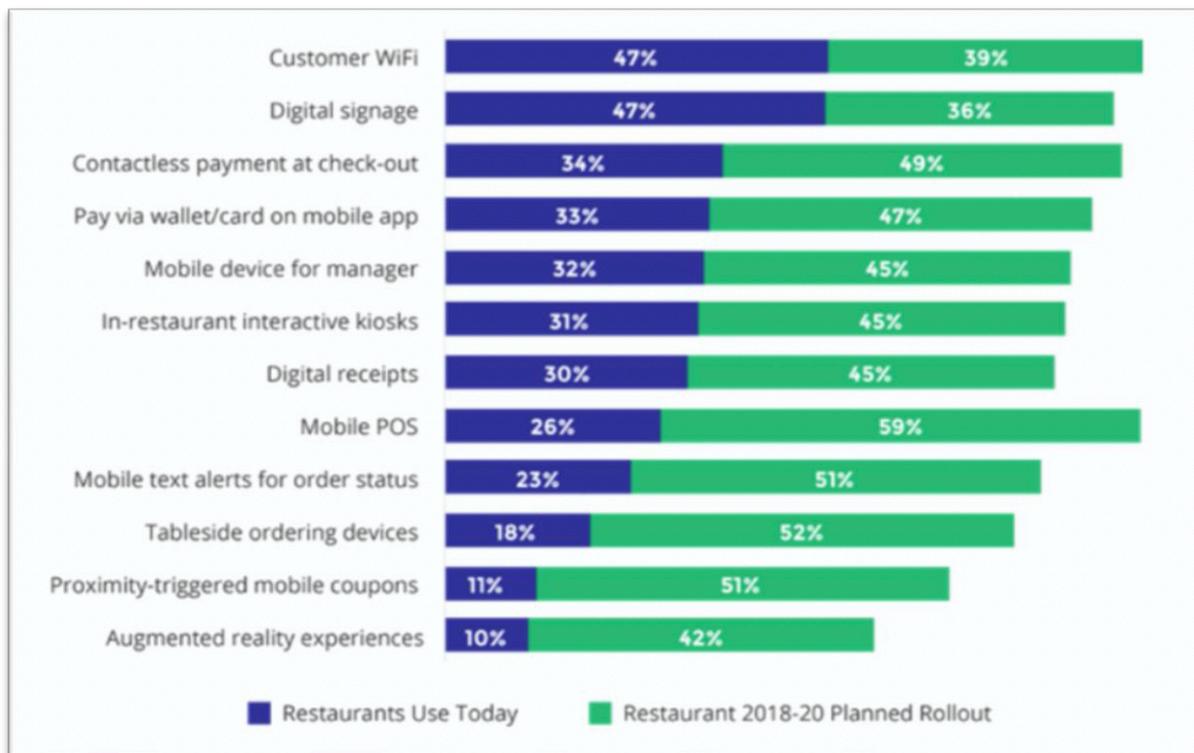
- a. Gestire le prenotazioni digitalmente e consentire loro di essere organizzate in una planimetria digitale prima di ogni servizio.
- b. Ha un *database* che registra le preferenze e le informazioni chiave dei clienti, dando l'impressione ai consumatori che il ristorante si ricordi di loro e fidelizzandoli.
- c. Aiuta a raddoppiare le prenotazioni di tavoli e aumentare i profitti grazie alla gestione in tempo reale e alla visualizzazione del *turnover* dei tavoli.
- d. Rende più facile ottenere la massima capacità con la funzione lista d'attesa, dove i clienti si iscrivono quando la disponibilità *online* è esaurita.
- e. Aiuta a garantire il profitto minimo con la funzione di garanzia tramite carta di credito, ovvero consente la fatturazione della cena dei clienti (previo consenso) che non si presentano senza preavviso.⁸⁶

Le tendenze attuali indicano che, nel prossimo futuro, molti ristoranti avranno droni che sorvoleranno la sala e trasporteranno gli ordini, mentre i clienti attenderanno ai tavoli interattivi digitali da cui potranno controllare in tempo reale lo stato dell'ordine, leggere le notizie, giocare e apprendere una grande quantità di informazioni riguardo il menu e la sua preparazione.

⁸⁶ La trasformazione digitale nell'era digitale <https://www.theforkmanager.com/it-it/blog/ristoranti-nellera-digitale>

Ecco un'immagine del rapporto che mostra nel sondaggio cosa vogliono gli intervistati come offerte digitali nei ristoranti e la percentuale di ristoranti che ne fa utilizzo.

Figura 9: Cosa vogliono i consumatori nei ristoranti in %.



Fonte: Technology's Disruption of the Restaurant Industry—Are Restaurants Prepared?: <https://broadsuite.com/technologys-disruption-of-the-restaurant-industry/>

3.7 L'IMPORTANZA DELLE RECENSIONI ONLINE

Come si è detto, l'utente del *web* non è più il passivo destinatario delle campagne di *marketing* delle aziende, bensì partecipa, in qualità di *prosumer*, a tutte le fasi di creazione e acquisto del bene o servizio desiderato. In particolare, nella fase precedente all'acquisto, è ormai prassi consolidata la ricerca in rete di informazioni, foto condivise, commenti e *feedback*.

I consumatori si influenzano a vicenda. È sempre stato così, ma oggi, con *Internet*, *social network* e *forum* accessibili a moltissimi soggetti, questo fenomeno è ancor più evidente: il consumatore ha a sua disposizione un ventaglio ampissimo di informazioni, può confrontarsi con quanti prima di lui hanno avuto modo di sperimentare un prodotto o di usufruire di un servizio e, quindi, può scegliere con grande consapevolezza a quale azienda "affidarsi". Hanno ragione, quindi, Locke, Levine, Searls e Weinberger⁸⁷, quando sostengono che i mercati si siano tramutati in conversazioni e scambi di conoscenze. Sono molti gli studi e le ricerche

⁸⁷ Locke C., Levine C., Searls D., Weinberger D., (2000), "The Cluetrain Manifesto: The End of Business as Usual", Perseus Publishings, Cambridge.

dedicati agli effetti del “passaparola” e delle recensioni relative a prodotti e servizi. Chevalier e Mayzlin⁸⁸, per esempio, hanno rilevato come le recensioni positive circolanti sul *web* in merito ad alcuni libri, abbiano stimolato numerosi altri acquirenti, molti di più di quanti abbiano scelto di acquistare quegli stessi testi in seguito alla promozione editoriale. Duan, Gu e Whinston⁸⁹, infine, hanno condotto un altro interessante studio in merito al “meccanismo a catena” generato dalle recensioni positive: queste ultime favoriscono un accrescimento delle vendite, le quali, a loro volta, sono foriere di altre recensioni positive, e così via. Inoltre, la positività o negatività delle recensioni già pubblicate influenzerebbe il “tono” di quelle successive.

Chiaramente, le recensioni positive per essere credibili e “autorevoli” e (per riuscire a “influenzare” la scelta di un utente competente, che non si sofferma solo sulla quantità delle recensioni, ma anche sulla qualità di queste ultime), devono essere prodotte da un utente competente, che utilizzi un linguaggio consono e grammaticalmente corretto, e che dimostri di aver utilizzato o sperimentato realmente il bene/servizio.⁹⁰ Generalmente, l’uso della prima persona e la citazione esplicitata del marchio sono considerati garanzia di veridicità e affidabilità del commento.

Quanto finora detto, in via generale, sulle recensioni *online* è vero anche per il settore del turismo: anche in questo caso queste ultime sono in grado di “direzionare” la scelta di un soggetto verso un ristorante o un hotel piuttosto che verso un altro. Una ricerca condotta da Ye, Law e Gu⁹¹, per esempio, dimostra che un numero congruo di recensioni positive può comportare un aumento anche del 5% negli avventori. Gretzel e Yoo⁹², inoltre, evidenziano come, negli ultimi anni, in questo settore, i commenti lasciati dai viaggiatori sul *web* abbiano un peso sempre più rilevante rispetto alle informazioni offerte dalle strutture turistiche stesse e da esperti, giacché considerati più credibili o oggettivi. Mauri e Minazzi, addirittura, rilevano un certo fastidio, da parte dei consumatori, nel momento in cui i *manager* aziendali intervengono troppo spesso e in maniera eccessivamente invasiva nell’*e-word-of-mouth* tra utenti.⁹³

Uno studio condotto da Michael Luca⁹⁴ per Harvard Business School sostiene che l’aumento di una stella nel rating di “Yelp.com” (sul quale gli utenti sono incoraggiati a condividere commenti e recensioni) comporterebbe per un’azienda (soprattutto nel caso di ristoranti indipendenti) un incremento del 5-9% delle entrate.

⁸⁸ Chevalier J. A., Mayzlin D., (2006), “*The Effect of Word of Mouth on Sales: Online Book*”, in *Journal of Marketing Research*, n. 3, (p. 345 e ss.).

⁸⁹ Duan W., Gu B., Whinston A. B. (2008), “*The dynamics of online word-of-mouth and product sales. An empirical investigation of the movie industry*”, in *Journal of Retailing*, n. 2, (p. 233 e ss.).

⁹⁰ Lenzini G., Van Houten Y., Huijsen W., Melenhorst M., (2010), “*Shall I Trust a Recommendation? Towards an Evaluation of the Trustworthiness of Recommender Sites*”, in “*Advances in Databases and Information Systems*”, (p. 121 e ss.), Springer, Berlino.

⁹¹ Ye Q., Law R., Gu B., (2009), “*The impact of online user reviews on hotel room sales*”, in *International Journal of Hospitality Management*, n. 1, (p. 180 e ss.).

⁹² Gretzel U., Yoo K. (2008), “*Use and impact of online travel reviews*”, in “*Information and Communication Technologies in Tourism*”, (pp. 35 e ss.), Springer-Verlag, New York.

⁹³ Mauri A. G., Minazzi R., (2013), “*Web reviews influence on expectations and purchasing intentions of hotel potential customers*”, in *International Journal of Hospitality Management*, n. 34, (p. 99 e ss.).

⁹⁴ Luca M., (2011), “*Reviews, reputation and revenue: the case of Yelp.com*”, in Harvard Business School, (pp 7 e ss.)
<https://hbswk.hbs.edu/item/reviews-reputation-and-revenue-the-case-of-yelp-com>.

Come sostengono Litvin, Goldsmith e Pan⁹⁵, nel settore turistico, in modo abbastanza netto, le recensioni si dividono in “molto positive” e “molto negative” (come se non valga la pena esprimere giudizi “medianti”), e i parametri ai quali gli utenti mostrano di tenere di più, spesso senza tenere conto del “numero di stelle” della struttura, sono la posizione geografica di quest’ultima, il valore percepito dei servizi offerti e, nel caso dei ristoranti, la qualità del cibo (maggiori menzioni, in senso positivo o negativo, risultano essere diretti alla bontà o meno degli antipasti). Il prezzo, invece, non sarebbe tra gli indicatori di maggiore peso.

Grazie alle recensioni (tenendo conto, ovviamente, delle *fake reviews* e della semplicità e perentorietà, spesso eccessiva, dei giudizi), le strutture ricettive possono, da un lato, avere un quadro abbastanza preciso della concorrenza e dell’immagine che di questa posseggono i turisti, dall’altro conoscere il grado di soddisfazione dei propri clienti, ciò che è maggiormente apprezzato e ciò che, invece, risulta sgradito o da perfezionare nella propria attività. In quest’ultimo senso, le recensioni possono, quindi, essere utili ai titolari della struttura per migliorare l’offerta, e non devono essere ignorate o sottovalutate.

I gestori dell’attività, quindi, devono essere abili nella lettura dei *feedback* lasciati dai clienti e saper rispondere in modo adeguato, spiegando agli avventori i motivi di eventuali mancanze: «la sopravvivenza di un ristorante dipende da quanto e come i gestori monitorano e rispondono ai commenti dei loro ospiti, i ristoratori attenti possono trasformare clienti insoddisfatti in avventori fedeli».⁹⁶

3.8 STRUMENTI E TECNICHE DI DIGITAL MARKETING NELLA RISTORAZIONE

Secondo Nicoletta Polliotto, docente ed esperta di *food e restaurant marketing*, in un’intervista rilasciata a Elisa Vian per “Ristorazione italiana magazine”⁹⁷, il settore *food* deve al più presto adeguarsi alla “rivoluzione digitale” ed assumere una cultura digitale: “il ristoratore non può più conquistare un numero consistente di clienti puntando soltanto sulla qualità dell’offerta oppure giocando sul prezzo. [...]Una buona comunicazione è la colonna portante del *business*. [...] E la comunicazione viaggia su canali mediatici e dispositivi che sono *web* e *digital*. [...] Quindi, occorre informarsi, aggiornarsi e saper scegliere strategie, strumenti da usare per promuoversi e vendere il proprio prodotto in modi assolutamente innovativi”.⁹⁸

Di seguito, pertanto, verrà fatta una panoramica sui principali strumenti e sulle tecniche di *digital marketing* che possono essere utilizzati dai ristoratori per migliorare la propria *web reputation* e di conseguenza aumentare i profitti e il valore aziendale.

⁹⁵ Litvin S. W., Goldshimth R. E., Pan B., (2008), “*Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management*”, in *Tourism Management*, n. 29, (p. 458 e ss.).

⁹⁶ Baggio R., (2010), “*Recensioni online: una rassegna della ricerca scientifica*”, in *BTO Educational*, (p. 8).

⁹⁷ Digital marketing nella ristorazione. Intervista a Nicoletta Polliotto: <http://www.ristorazioneitalianamagazine.it/digital-marketing-ristorazione-intervista-nicoletta-polliotto/>.

⁹⁸ *Ibidem*.

SEO

Uno degli strumenti fondamentali del *digital marketing* è il SEO (*Search Engine Optimization*), il cui fine è migliorare il posizionamento di un sito *web* tra i risultati forniti da un motore di ricerca (SERP). Se un sito compare tra i primi risultati della ricerca, sarà visualizzato molte più volte e farà guadagnare all'impresa maggiore visibilità.⁹⁹

Per far sì che gli utenti visitino il sito *web* chiaramente non è sufficiente di per sé che compaia tra i primi risultati, ma deve essere in grado di attirare il visitatore con etichette accattivanti e che contengano una sinossi chiara di quello che sarà il contenuto della pagina, meglio ancora se utilizzando parole chiave che rimandano al marchio. In merito, esistono strumenti come “SuggestMrx” che possono aiutare le aziende ad individuare le migliori combinazioni di parole per ottenere vantaggi nel *ranking* delle SERP.

Le attività di ristorazione di medio – piccole dimensioni hanno oggi a disposizione strumenti precisi di interazione tra geolocalizzazione e promozione, come Google My Business, TripAdvisor o Yelp, attraverso i quali si rendono maggiormente visibili e raggiungibili dagli utenti localizzati in una determinata area geografica.

SOCIAL MEDIA

I *social network*, come “Facebook”, “Twitter”, “Instagram”, “Pinterest”, “Whatsapp”, svolgono la funzione di ponte tra ristoratori e consumatori: *post* e immagini pubblicate dalle aziende raggiungono in tempo zero una vastissima platea di utenti¹⁰⁰, entrando anche in contatto con esso.

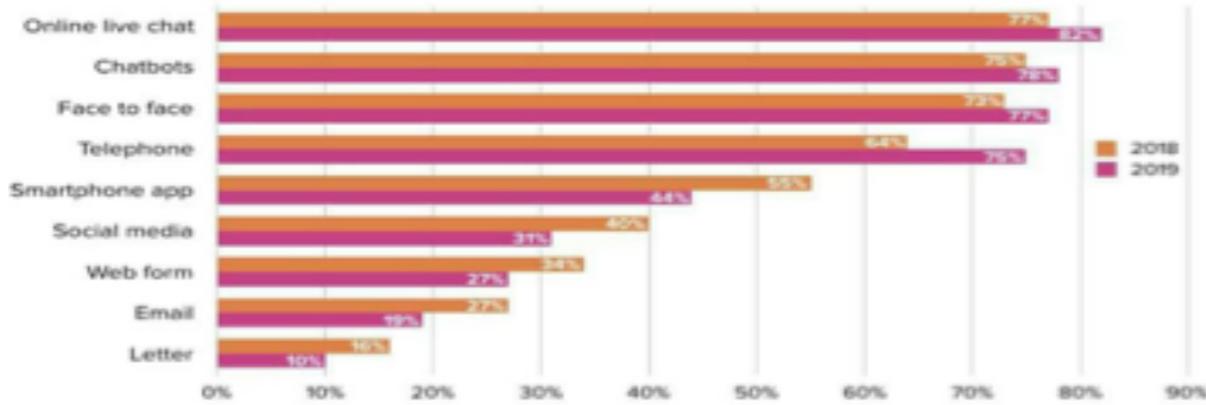
La loro funzione non si limita però alla trasmissione di informazioni: molti utenti, infatti, entrano in contatto con i loro fornitori di cibo. Come emerge dall'ultimo *report* realizzato da “Drift”¹⁰¹ infatti, nella maggior parte dei casi i primi contatti tra azienda e consumatore avvengono tramite le *chat* dei *social network*, molto utilizzate per chiedere chiarimenti e ottenere informazioni.

⁹⁹ I benefici SEO per le PMI: quali sono e come ottenerli: <https://www.seoroma.com/seoblog/benefici-seo-le-pmi-quali-ottenerli.php>.

¹⁰⁰ Digital 2019: <https://wearesocial.com/global-digital-report-2019>.

¹⁰¹ State of conversational marketing: <https://www.drift.com/blog/state-of-conversational-marketing/>.

Figura10: Maggiori canali utilizzati dai consumatori per entrare in contatto con le aziende



Fonte: <https://www.drift.com/blog/state-of-conversational-marketing/>

Risulta quindi tanto fondamentale che la pagina *social* di un'azienda di *food service* contenga in maniera chiara e facilmente reperibile i canali per entrare in contatto con essa quanto informazioni su offerte o su eventi particolari.

Strumento che risulta molto accattivante agli occhi degli utenti è quello delle *stories* che, come sostiene Cattivelli¹⁰², con relazione al mondo *food services* possono avere ad oggetto ricette, annunci di nuovi prodotti o piatti, interviste ad esperti del settore, fotografie scattate durante degustazioni o concorsi culinari piuttosto che durante le fasi di preparazione dei piatti in cucina.

Ci sono esempi di interazione molto forte tra attività e mondo *social*, come accade in un ristorante di Milano dove il cliente può pagare il sushi con i *followers* di Instagram: chi ha più seguaci paga meno, ma ovviamente solo a patto di condividere sul social almeno un piatto degustato nel locale.

La generazione *millennials* pare prediligere piatti e cibi considerati piacevoli ed estetici da vedere. In una parola: "instagrammabili". Con Instagram & Co. la popolarità di cibi esteticamente appetibili è aumentate rapidissimamente.

Anche a questo proposito si ritrova il concetto più volte espresso di investire nell'esperienza: poiché gli utenti sperimentano sempre più spesso l'opportunità di postare sui *social media* le proprie esperienze di vita quotidiana tra cui anche il consumo di un pasto, i ristoranti investono sulla ristrutturazione dei locali nell'ottica del fattore "esperienza". Sempre più spesso, il *design* del *front-of-house* viene creato pensando a Instagram, e i consumatori si aspettano ristoranti, cocktail bar alla moda per poter esprimere anche se stessi.

¹⁰² Social media marketing e food 2019: 6 trend essenziali: <https://www.cru.agency/blog/social-media-marketing-e-food-trend>.

ANALYTICS AND REPORTING

Come analizzato in precedenza, con il diffondersi del mondo *digital* e *social* e l'inadeguatezza della vecchia idea di impresa di ristorazione di stare al passo con i tempi, per queste investire in servizi di *marketing* è diventata una esigenza.

Per monitorare il risultato delle campagne di *marketing* condotte, le imprese necessitano di strumenti di *marketing analytics*: analizzare i risultati ottenuti permette di fissare più facilmente gli obiettivi futuri e di razionalizzare l'investimento di energie e denaro al fine di colmare eventuali *gap* e ottimizzare i punti di forza.

Tra gli strumenti più efficaci vi è Google Analytics, ma forniscono una buona *performance* anche Facebook Insights e Adobe Analytics.

Affinché il *marketing analytics* sia il più efficace possibile, deve assolvere a tre obiettivi fondamentali.¹⁰³

In primis, avere un quadro completo dell'andamento delle campagne di *marketing* messe in atto, verificando, per esempio, quale ha avuto maggiore successo; successivamente, comprendere quale canale di *marketing* è maggiormente apprezzato dal consumatore; infine, essere preciso nell'individuare le strategie aziendali sulle quali l'attività deve puntare: ad esempio, comprendere se prediligere l'utilizzo di materie prime di qualità piuttosto che introdurre l'offerta di menù differenti.

A chiusura di queste considerazioni bisogna però evidenziare, come sostenuto da De Franco¹⁰⁴, che l'utilizzo del *marketing analytics* e *reporting* non deve essere condotto in maniera passiva ma è fondamentale che l'imprenditore non si focalizzi solo sui dati quantitativi, ma prenda in considerazione anche quelli qualitativi.

3.9 START UP CHE FACILITANO LA TRANSIZIONE DIGITALE

Sono molte le realtà che hanno deciso di spingere sulla digitalizzazione. “Se prima del Covid il digitale era percepito spesso come un costo non necessario, oggi invece ci si rende conto che è un investimento di cui non si può fare a meno”, spiega a *StartupItalia* Antonio Iannone, imprenditore e consulente digitale per il mondo *food*.

“Negli ultimi anni sono proliferate le *startup* che si definiscono innovative, ma non sempre il ristoratore ha le competenze per distinguere tra realtà serie, affidabili, con servizi efficaci, da chi invece tenta solo di cavalcare l'onda. Negli ultimi tempi, infatti, *player* strutturati ma provenienti da altri settori hanno investito

¹⁰³ Marketing Analytics. Cosa sono e perché sono importanti: https://www.sas.com/it_it/insights/marketing/marketing-analytics.html.

¹⁰⁴ Marketing Analytics. Come l'analisi dei dati sta cambiando il lavoro dei marketer: <https://www.digital4.biz/marketing/big-data-e-analytics/guida-alla-web-analytics/>

pesantemente in *adv online* per promuovere i loro servizi che però, spesso, non sono di qualità. E così le realtà piccole, ma davvero *smart*, sono state messe in ombra”, afferma Iannone. “Da qui l’idea di creare una guida, una bussola per aiutare gli imprenditori a trovare i fornitori digitali che fanno al caso proprio”.

All’interno dell’*eBook* sono descritte 70 *startup*, mappate in 12 categorie: Approvvigionamenti, Menù e comande digitali, *Click & Collect*, *Dark Kitchen*, *Delivery Made in Italy*, *Delivery* alternativo, *App per delivery*, Mobilità, POS, Gestionali, Lavoro e Reputazione e Portali *Web*.

Emerge che tra il 2018 e il 2019 il mercato delle *startup restaurant-tech* è cresciuto del 55%, mentre nel 2020, probabilmente causa Covid, ha fatto un balzo del 72%. Anche gli investimenti sono in crescita: nel 2020 sono stati raccolti 12,3 milioni di euro segnando un +56% rispetto al 2019. Tra questi spiccano i 4,5 milioni raccolti da Deliveristo e i 3,5 da Soplaya, entrambe *startup* attive nel segmento ‘approvvigionamenti’.

Anche il settore *delivery* italiano si fa sentire. Le tre *startup* più importanti del comparto (MyMenu, Foodracers e Alfonsino), quest’anno raggiungeranno congiuntamente un volume di transazioni pari a 66 milioni di euro, in un mercato del *food delivery* nazionale che invece cuberà un miliardo di euro. Nocioline se si guardano i numeri di altri Paesi, come Gran Bretagna, Usa o Cina, ma che danno comunque l’idea di un mercato dinamico.

Figura 11: L’ecosistema *restaurant-tech* italiano



Fonte: <https://startupitalia.eu/66265-20210714-ecco-70-startup-per-far-ripartire-il-settore-restaurant>

Nella categoria Menù&Comande digitali troviamo SmartTouchmenu, attiva dal 2013, offre la gestione digitale degli ordini e dà anche la possibilità al cliente di pagare dall'*app* evitando code alla cassa. In questo segmento troviamo poi Dishcovery, che offre il servizio di digitalizzazione e traduzione del menu in 20 lingue, la gestione degli allergeni, nonché degli ordini in *delivery* e le statistiche di vendita. Mentre MyCia permette ai ristoratori di farsi trovare dagli utenti in base al tipo di cucina desiderato.

La categoria *Click&Collect*, o per dirla all'italiana l'asporto, ha salvato molte attività durante la pandemia, quando non era possibile consumare i cibi nei locali. Punto di riferimento è EatsReady, la prima *startup* emittitrice di buoni pasto digitali, che al servizio di *click&collect* per i ristoranti abbina un servizio di *welfare* aziendale per le imprese convenzionate.

Altrettanto interessante è il servizio fornito da PerPranzo, grazie al quale ogni ristorante può trasformarsi in una mensa al servizio dei dipendenti delle aziende convenzionate.

Dal tradizionale asporto alle innovative dark kitchen, cucine che non servono la sala, ma sono destinate esclusivamente al *delivery* e all'asporto. Negli ultimi tempi si è parlato molto di Kuri e del suo servizio di *co-working* per ristoranti, ai quali viene offerta la possibilità di affittare gli spazi di cucine per lavorare solo con il *delivery*. Ci provano anche in Germania addirittura con spaghetti e fusilli, la *start up*, Da Vinci Kitchen, ha lanciato una raccolta fondi da 500 mila euro coinvolgendo centinaia di piccoli investitori, obbiettivo aprire il primo chiosco di pasta robotica a Lipsia, il baracchino è un cubo di circa 2 metri per lato al cui centro svetta un braccio meccanico che può preparare 40 piatti all'ora. Per il momento offre 15 condimenti diversi ma un domani la stazione potrà essere accessoriata con griglia e vaporiera per soddisfare tutti i palati.

Sotto il cappello di *Delivery Alternativo* troviamo invece tutti questi servizi che per qualche ragione si discostano dalla tradizionale consegna a domicilio. In tale categoria rientra appieno Cosaporto, considerato il *delivery* del lusso, che consegna solo piatti *gourmet*, torte, ma anche mazzi di fiori, profumi, oggetti di *design* e molto altro ancora. Sostenibilità e responsabilità sociale sono le peculiarità di Starbox, servizio di *delivery premium* attivo a Milano, fruibile dai ristoranti a ore.

Per i ristoranti che preferiscono non esternalizzare il processo di *delivery*, ma avere proprie piattaforme e fattorini, troviamo SeeYouFood, che permette di creare *app* personalizzate.

Nel segmento Mobilità troviamo Cooltra, che fornisce flotte B2B, con servizio di noleggio e *sharing*, e mezzi brandizzabili. C'è poi Birò, ma anche HotBox Food, che ha brevettato un porta-pizze riscaldato, che garantisce temperatura e fragranza della pizza per 40 minuti.

Deliverart è una piattaforma italiana per la gestione del *delivery*, che aggrega gli ordini in entrata, dalle diverse piattaforme, servizi e telefono, in un unico dispositivo. Cooki è una *startup* che ha sviluppata un

sistema rapido ed efficiente per la gestione delle ricette, il monitoraggio del *food cost* e la corretta comunicazione delle informazioni alimentari. Jojolly gestisce il personale ed è il primo *marketplace* italiano dedicato alle prestazioni occasionali nel mondo della ristorazione e ponte digitale di comunicazione per tutte le categorie di lavoratori e i ristoratori.

Per finire c'è lo sterminato panorama di portali e aggregatori, come ad esempio TypicalEats, che non parte dai ristoranti ma dalle ricette, permettendo appunto al ristorante in una determinata zona di essere trovato a seconda di ciò che il cliente vuole mangiare.¹⁰⁵

3.10 IL RISTORANTE DEL FUTURO

Le tendenze in atto mostrano come nelle unità produttive dell'industria si stia affacciando l'introduzione di *robot* in grado di sostituire l'uomo nel compimento di alcune attività.

La rivoluzione robotica non sembra risparmiare il comparto della ristorazione.

Negli ultimi anni si è assistito ad alcuni esperimenti caratterizzati da forme più o meno alte di interazione tra attività dell'uomo e robotica.

Negli Stati Uniti, in alcuni ristoranti tra Boston e San Francisco, sono stati proposti agli utenti *format* gastronomici amministrati da *robot* programmati per operare in catena di montaggio, fino a completamento del piatto ordinato, in cui è stato sì molto limitato l'intervento umano ma comunque indispensabile a valle per la messa a punto delle ricette.

Nel supermercato Hema di Shanghai, i clienti che vogliono consumare il pasto *in loco* possono farlo sperimentando il servizio automatizzato di Robot.He, futuristico ristorante in cui tutto passa attraverso gli *input* impartiti direttamente dal cliente attraverso il proprio *smartphone* che interagisce con i *robot* che sono programmati per eseguire ognuno un compito specifico, a supporto del personale umano, ottimizzando così l'esperienza di chi mangia.¹⁰⁶

Questo non è l'unico esperimento in terra cinese: i movimenti sembrano far pensare che la Cina stia preparando una nuova rivoluzione industriale, affidando ai *robot* la produzione di qualsiasi prodotto compresi quelli culinari.

¹⁰⁵ Ecco 70 startup per far ripartire il settore restaurant: <https://startupitalia.eu/66265-20210714-ecco-70-startup-per-far-ripartire-il-settore-restaurant>

¹⁰⁶ Robot.he il ristorante di shanghai dove i camerieri sono robot: anche Alibaba investe sull'automazione del ristorante: <https://www.gamberorosso.it/notizie/robot-he-il-ristorante-di-shanghai-dove-i-camerieri-sono-robot-anche-alibaba-investe-sull-automazione-della-ristorazione/>

Il gigante JD.com ha aperto all'interno un'area emergente della città di Tianjin, a basso impatto ambientale e rispettosa delle risorse, il suo primo ristorante completamente automatizzato, chiamato "XCafe", che può ospitare fino a un massimo di cento clienti contemporaneamente.

Tang Siyu, manager di XCafe, ha dichiarato: "Risponderemo alle esigenze dei nostri clienti. Abbiamo circa 300 ospiti a cena e il nostro tasso di *turnover* è di tre turni per tavolo durante l'ora di pranzo e di cena".

Ogni singolo passaggio, dall'ordinazione, alla preparazione, alla cottura, all'impiattamento e fino al servizio, è controllato dai *robot* e da sistemi di intelligenza artificiale. Davvero innovativa è la tecnologia di auto-guida che sfrutta un sistema di localizzazione e di mappatura simultanea (SLAM), grazie alla quale i camerieri-*robot* consegnano le pietanze ai clienti in sala; inoltre, questi *robot* hanno la particolarità di possedere una carica estremamente performante che è sufficiente per tutto il giorno.¹⁰⁷

Per offrire un'esperienza ancora più coinvolgente -e, per utilizzare i termini dei paragrafi precedenti, instagrammabili- il ristorante, inoltre, dispone di un'area con giochi interattivi di realtà virtuale.

Nonostante questa evidente riuscita nell'automatizzazione, è importante sottolineare che nel ristorante è richiesta una, seppur minima, presenza umana per essere pienamente funzionale: nella cucina di XCafe sono presenti infatti cinque o sei persone appartenenti allo *staff*, che aiutano a mettere gli ingredienti al posto giusto davanti agli *chef robot* e a ricaricare gli ingredienti a mano¹⁰⁸; è comunque piuttosto evidente che si tratti di un numero bassissimo se paragonato alla quantità giornaliera dei coperti.

In Australia l'azienda Dragontail System, operante nel comparto della ristorazione, ha brevettato un *robot* di controllo capace di assicurarsi che ogni piatto in uscita sia stato preparato in modo corretto nonché di garantire che ogni procedura igienica sia stata seguita alla lettera. Ne stanno già usufruendo i ristoranti delle catene Pizza Hut e Domino's Pizza presenti in Asia, Europa, Australia e Canada, dove il macchinario tramite i suoi sensori è in grado di valutare l'aspetto di una pizza, la quantità dei vari ingredienti, la sua cottura e la relativa temperatura, persino. In occasione della pandemia poi, le sue funzioni sono state implementate e riescono a comprendere un monitoraggio completo della cucina che certifichi l'utilizzo da parte del personale di guanti e mascherine e della frequenza delle sanificazioni di ogni superficie.

Sempre all'insegna dell'innovazione è il servizio offerto dalla catena di ristoranti "Rollercoaster Restaurant": dopo aver ordinato le pietanze attraverso un *touchscreen*, i piatti vengono inseriti in speciali capsule e arrivano direttamente in tavola sulle montagne russe in miniatura che scendono verso il salone.¹⁰⁹

¹⁰⁷ Apre a Tianjin il primo ristorante robot completamente automatizzato di JD.com: <https://valuechina.net/2018/11/19/apre-a-tianjin-il-primoristorante-robot-completamente-automatizzato-di-jd-com/>

¹⁰⁸ Apre a Tianjin il primo ristorante robot completamente automatizzato di JD.com: <https://valuechina.net/2018/11/19/apre-a-tianjin-il-primoristorante-robot-completamente-automatizzato-di-jd-com/>

¹⁰⁹ Rollercoaster restaurant: i piatti arrivano con l'ottovolante: <https://siviaggia.it/viaggi/rollercoaster-restaurant-i-piatti-arrivano-con-lottovolante/147232/>

Anche a Roma possiamo trovare un esempio di automatizzazione in cucina: Mr. Go, il distributore automatico di pizza, riceve dal cliente la preferenza di quattro ingredienti e il sistema in altrettanti quattro minuti sforna la pietanza.

Sembra che nella ristorazione del futuro i cuochi saranno sempre meno.

Figura 12: Un esempio di *robot camerieri*



Fonte: Apre a Tianjin il primo ristorante robot completamente automatizzato di JD.com <https://valuechina.net/2018/11/19/apre-a-tianjin-il-primo-ristorante-robot-completamente-automatizzato-di-jd-com/>

4.1 LA STORIA DI UN FAST GOURMET ITTICO DI QUALITÀ

Le radici di Pescaria affondano nella passione di un commerciante ittico, nell'esperienza di un *marketing agent* e nella loro voglia di creare qualcosa di innovativo.

Bartolo L'Abbate possedeva sia una pescheria sia un laboratorio di lavorazione, nel quale preparava semilavorati di prodotti ittici di qualità con cui riforniva vari ristoranti. Aveva già avuto contatti con il mondo del *marketing* essendo l'organizzatore della sagra "Mareviglioso", dedicata al pesce e ai suoi lavoratori, esperienza da cui però era rimasto deluso; gli suggerirono così di rivolgersi all'agenzia Brainpull, conoscendo il suo futuro socio Domingo Iudice.

Frutto del loro incontro fu l'idea di aprire a Polignano a Mare un *fish bar* con un *business plan* molto semplice: realizzare tra i cinquanta e i cento coperti al giorno per 10,00 € a testa di spesa e l'assunzione di sei persone a tempo pieno.¹¹⁰

Nel 2015 ebbe inizio l'avventura di Pescaria. Sin da subito il *fast food* ittico ottenne un enorme successo: i coperti giornalieri erano tre volte quelli inizialmente stimati e dopo soli sette mesi aveva già fatturato 2,2 milioni di euro.¹¹¹ In pochi anni il *fish bar* si è moltiplicato: nel 2016 è stata inaugurata la prima sede del *brand* a Milano in via Bonnet; nel 2018 è arrivato il secondo *store* in via Solari e nel 2019 quello di Torino, in una *location* su due piani in Piazza Carignano; sono seguiti poi Roma, Bologna, Napoli e Verona.

Non solo *business* funzionante, ma anche modello virtuoso di *business*: Pescaria promuove iniziative a livello sociale e adotta un modello eco-sostenibile tenendo sempre come obiettivo principe la valorizzazione del territorio. Il *brand* ha infatti creato il progetto "Cucinare per Ricominciare" di formazione professionale, accoglienza, inclusione sociale e lavorativa pensato per i migranti, in particolar modo rifugiati politici o giovani immigrati che vengono formati per poter operare direttamente in cucina.¹¹²

Inoltre, ha aderito al *Sustainable Restaurant Program*, che prevede la promozione di buone pratiche di consumo ecosostenibile del prodotto ittico, sostenendo attività di pesca e acquacoltura certificate, per cui ha ottenuto la certificazione *Friend of the Sea*.

¹¹⁰ Pescaria: il fast food dal volto umano: <https://www.mark-up.it/pescaria-il-fast-food-dal-volto-umano/>

¹¹¹ Storia del panino "made in puglia" citato nella trimestrale di Facebook: <https://forbes.it/2019/06/28/pescaria-polignano-puglia-panino-facebook-trimestrale/>

¹¹² Pescaria: il fast food dal volto umano: <https://www.mark-up.it/pescaria-il-fast-food-dal-volto-umano/>

Pescaria è il primo *format* in Italia completamente *plastic free*: al suo posto, posate e bicchieri sono composti in PLA, materiale derivato dal mais perfettamente simile alla plastica ma in tutto e per tutto biodegradabile e compostabile.¹¹³ Queste scelte comportano un investimento economico maggiore: il locale spende il 15% in più per rinunciare alla plastica e usando le bottiglie di acqua in vetro investe il 30% in più, ma la determinazione nel portare avanti il suo modello di *business* sostenibile è forte e ripaga il *brand* con visibilità e fiducia dei clienti. Pescaria, infatti ha aderito e sostenuto gli eventi di Legambiente “Puliamo Polignano” e “Spiagge e Fondali Puliti” promuovendo una raccolta fondi con il recupero di oltre 100 pneumatici sommersi sul fondale sabbioso di Polignano e organizzando quattro giornate per pulire le spiagge pugliesi insieme a volontari, cittadini e esponenti di Legambiente.¹¹⁴

Ad ottobre 2019 è stata nominata da Forbes tra le 50 aziende italiane più influenti su Facebook.

La società ha optato per una crescita sostenibile con aperture dirette; la *policy* aziendale è quella di non aprire punti vendita in *franchising*. Oggi la catena impiega circa 200 persone e ha raggiunto un fatturato di 10 milioni di euro annui. L’obiettivo di Pescaria è di essere presente nelle città con almeno duecentomila abitanti, per arrivare a cubare un volume d’affari che sia intorno a 2-2,5 milioni di euro per singolo punto di vendita.¹¹⁵

4.2 BRAND IDENTITY

Pescaria è un marchio molto attento alla propria *brand identity*.

La scelta del *packaging*, perciò, ha richiesto molta ricerca e alla fine i proprietari hanno optato per una società statunitense che ne produce uno in cartone compostabile che regala un’idea molto materica, all’interno del quale poter mettere una carta personalizzata.

La stessa cura ha richiesto la realizzazione dei bicchieri, che vengono decorati a mano con maioliche.

L’idea infatti è quella di rielaborare un luogo che evochi il tema della pesca, come la casa di un pescatore, concentrandosi sul luogo dove si consumano i pasti. I ristoranti Pescaria comunicano in maniera immediata l’amore per una terra e per le sue tradizioni enogastronomiche ma soprattutto la capacità di viverle riscoprendole e adattandole a un contesto enogastronomico globale e pronto per i tempi che verranno.¹¹⁶

Anche in questo caso¹¹⁷, emerge come il fattore esperienziale e l’ambientazione siano leve di *marketing* e di comunicazione che sicuramente hanno giocato il loro ruolo nel rendere piacevoli e frequentate le cucine di Pescaria.

¹¹³ Pescaria getta l’ancora a Roma, panini di pesce made in Puglia e Plastic Free: <https://barefoodinrome.it/prati/pescaria-roma-panini-pesce-sostenibili-puglia-plastic-free/>

¹¹⁴ Pescaria “Risparmiamo 6 tonnellate di plastica al mese”: <https://www.ristorazioneitalianamagazine.it/pescaria-ristorante-plastic-free/>

¹¹⁵ Pescaria il fast food dal volto umano: <https://www.mark-up.it/pescaria-il-fast-food-dal-volto-umano/>

¹¹⁶ “Crediamo in un prodotto alternativo, senza compromessi di qualità”: intervista a Domingo Iudice: <https://www.dealogando.com/interviste/pescaria-domingo-iudice/>

¹¹⁷ Ndr: la Customer Experience è stata oggetto di analisi nel par. 3.1

4.3 LA DIGITALIZZAZIONE DI PESCARIA

Prima di Pescara, nessuna azienda italiana era mai stata citata negli “*Earning Call*” di Facebook. L’impresa ha scelto come unico canale di comunicazione i *social* e attraverso un *team ad hoc* pubblica circa tre *post* al giorno che hanno portato a raggiungere su Facebook oltre 255 mila *likes* e su Instagram quasi 240 mila *followers*.

Per Facebook questi numeri non potevano essere altro che espressione di un caso imprenditoriale e Pescara è stata ricevuta da Sheryl Sandberg, braccio destro di Mark Zuckerberg e COO di Facebook, in qualità di unica impresa italiana tra le sei dell'area Emea che avevano brillato per *business*. Secondo Sandberg: “Pescaria ha dato valore all’economia territoriale creando posti di lavoro”.¹¹⁸

Tra i tanti successi Pescara ha anche vinto il premio *Best Integrated Marketing Campaign 2020* al Forum *Retail*, il più grande *Hub* di *Networking* e di *Experience* tecnologica per la *community* del *Retail*.

4.3.1 GLI STRUMENTI UTILIZZATI

Il successo di Pescara orbita appunto intorno alla scelta coraggiosa dei due fondatori di investire in attività digitali, quelle stesse attività che stanno facendo da traino alla modernizzazione delle imprese e che abbiamo sviluppato nel paragrafo 1.4, in particolare: *social technology*, *mobile technology*, l’utilizzo dei *big data*. Quando tutto cominciò i titolari investirono circa 1.000 € al mese in pubblicità *digital*; ora vengono investiti circa cinque volte tanto e per singolo punto vendita. Per comprendere meglio il successo di Pescara di seguito riporteremo un’intervista rilasciata da Domingo Iudice a “The Social Net” un noto *blog online*.

L’obiettivo iniziale era quello di capire, con un piccolo *budget*, se l’idea potesse piacere o meno. Da *marketer*, Domingo Iudice sapeva che il punto di partenza era quello di una nicchia: “In Puglia abbiamo tanta gente che mangia pesce, ma poche persone sono disposte a mangiarlo in un modo così atipico: pagandolo prima, accomodandosi e sentendo una voce urlare un numero”.¹¹⁹

Si è deciso quindi di investire su una piazza più grande di Polignano, Facebook. “Siamo partiti con un piano editoriale molto semplice: dal mio profilo abbiamo lanciato una domanda (Un luogo dove mangiare pesce crudo e cotto che parli di Puglia e che sappia di mare. Diamo 200,00 € a chi lo indovina), mettendo in palio 200,00 €. Già lì abbiamo avuto un numero ragguardevole di interazioni: ben 700 e 360 proposte. Quelle persone sapevano che qualcosa stava per accadere”.

¹¹⁸ Pescara unica azienda italiana virtuosa secondo facebook: panini al pesce così social da valere 7,4 milioni
https://bari.repubblica.it/cronaca/2019/06/21/news/pescaria_facebook-229284338/

¹¹⁹ Domingo Iudice, 27 marzo 2019, Pescara: un caso di digital strategy di successo: <https://www.thesocialnet.it/2019/03/27/pescaria-case-history-un-caso-di-digital-strategy-di-successo/>

“Quanto ai contenuti, abbiamo cominciato a pubblicare materia prima (se metto *like* ad una cozza, a una noce o un tartufo, vuole dire che a me quel prodotto piace). Abbiamo selezionato un pubblico a cui piace il pesce.

A quel pubblico, un po’ allargato (abbiamo usato *custom audience* e poi abbiamo creato un *lookalike* allargandolo alla provincia di Bari, per l’esattezza 80 km vicino a Polignano), abbiamo mostrato una porzione di ricci serviti in un *packaging*: la domanda latente era: mi piace un piatto di ricci servita in questo modo? A quel punto, sotto data, abbiamo somministrato al pubblico più *casual* l’ultimo contenuto: il panino al tonno”.

Dalle parole di Iudice, possiamo evincere come la strategia di *marketing* iniziale di Pescaria sia stata quella *Phygital*, già analizzata nel paragrafo 1.8: il *fast gourmet* ittico è diventato famoso prima *online* e solo successivamente tramite i suoi punti vendita.

Entrando più nello specifico, per quanto riguarda effettivamente gli strumenti utilizzati Iudice afferma: “Abbiamo, fondamentalmente, creato un *funnel*¹²⁰: abbiamo iniziato a pubblicare a febbraio, le campagne sono sempre state continuative: cambiavano il *targeting* e il contenuto. Raggiungevamo circa 75.000 persone ogni giorno con un investimento di 1.000 € al mese e abbiamo notato che alcuni contenuti erano davvero molto virali: dopo la foto dell’ultimo panino arrivavano anche persone con quella foto che chiedevano: “Voglio questo prodotto”. Il panino, effettivamente, è stato uno dei prodotti che ha attirato più di tutti e noi abbiamo iniziato a vendere ad un ritmo inaspettato: il pesce e gli spazi non bastavano mai, il prodotto era sempre richiesto e il primo anno abbiamo venduto 3.000 panini chiudendo a 2.000.000€ di fatturato. Lì abbiamo realizzato che effettivamente quella che era una piccola scommessa stava diventando un’impresa che da sei persone ora ne impiegava 20 e che poteva arrivare più lontano”.¹²¹

Su Milano la strategia adottata è stata molto simile. Spiega Iudice: “Per targetizzare abbiamo usato una *lookalike* più piccola. Volevamo raggiungere, in teoria, le persone vicine ai pugliesi in Italia: i primi che potevano avere bisogno di noi potevano essere proprio loro. Quando abbiamo dato l’annuncio dell’apertura di Milano, abbiamo ottenuto una portata organica impressionante: 2500 *likes* nell’arco di 6 ore, condivisioni, commenti con un tasso di interazione incredibile. Siamo andati avanti per 7 mesi e i potenziali clienti si stavano stancando ma, nonostante ciò, quando abbiamo aperto, abbiamo avuto 6 ore di coda. La cosa incredibile è che davvero abbiamo creato tutto questo solo con il canale digitale ed è per questo che Facebook stesso ci ha raccontato come un caso di successo. A Milano abbiamo venduto 15.000 panini in un mese, e la cosa più interessante è stata che, in termini di *touch point*, il 70-80% delle persone nei punti vendita affermava di aver visto la pubblicità su Facebook e su Instagram, canale che abbiamo iniziato ad usare successivamente 3 mesi dopo l’apertura”.

¹²⁰ Ndr: il Funnel è uno strumento tipico del Digital Marketing; si veda in proposito il par. 3.8

¹²¹ Domingo Iudice, 27 marzo 2019, Pescaria: un caso di digital strategy di successo: <https://www.thesocialnet.it/2019/03/27/pescaria-case-history-un-caso-di-digital-strategy-di-successo/>

“La nostra è forse una delle prime *food community* in Italia e oggi è forse uno dei primi canali di acquisizione, quasi più di Facebook, perché ha una portata organica maggiore e ci permette di creare con gli *hashtag* delle connessioni con persone nuove. Attraverso Instagram abbiamo raggiunto degli *influencers* che sono spontaneamente venuti a trovarci. Oggi incentriamo il 90% del nostro investimento pubblicitario sulla parte *digital*, su Facebook e Instagram, e cerchiamo di raggiungere 750.000 persone con una frequenza pari a 3-4 visualizzazioni (quindi parliamo di un valore tra le 2-3.000.000 *impression* al mese in Puglia). Su Milano, invece, cerchiamo di raggiungere 4-6.000.000, che equivalgono a circa 1.000.000 – 1.200.000 *impression*: questo è il nostro modo di creare copertura e costanza nella pressione pubblicitaria”.

“La parte più simpatica è la strategia di contenuto: noi abbiamo pensato ad un *format* che fosse rappresentato da determinate foto. Queste hanno cominciato a riprodurle anche gli utenti e noi ci siamo trovati con una quantità infinita di contenuti che venivano continuamente replicati sul *web*. Noi li repostavamo e a loro faceva piacere. Siamo arrivati anche alla collaborazione con la Tonky che realizza fustelle stampate: (puoi inviare alla Tonky la foto che hai pubblicato sul tuo *account* Instagram e loro te la inviano a casa stampata e con una graziosa cornice, pronta per essere appesa alle pareti). L’idea ci è piaciuta molto e abbiamo cominciato a lanciare il *tonky of the week*: noi spediamo a casa la foto più carine ogni settimana e le più belle le appendiamo nel punto vendita, dove noi condividiamo i momenti più belli vissuti dagli utenti.”¹²²

Basti pensare che il principale *killer content* è quello di riuscire a generare pubblicità non tanto dagli *influencers*, quanto dagli stessi clienti, invitandoli a postare immagini *online* dei prodotti consumati, tanto che questo tipo di *advertising* corrisponde per Pescaria al 40%.¹²³

“Su Instagram cerchiamo di coinvolgere gli utenti in vari modi: facciamo spesso delle domande su quello che proponiamo, perché a noi interessa conoscere anche l’indice di gradimento dei nostri prodotti. Giochiamo continuamente, facciamo anche dei piccoli *trailer* e, presentare un nuovo menu, per noi significa prima di tutto annunciarlo sul *web*. Inoltre, diversifichiamo la comunicazione tra *stories* e *feed*: nelle *stories* le foto sono più ricche di stimoli, scritte, animazioni e *smile*. Nel *feed* privilegiamo video o contenuti statici dove noi raccontiamo il prodotto anche con foto molto *zummate*”.

“Quando puntiamo su un contenuto cerchiamo di puntare su due requisiti: autenticità e veridicità. Quello che vedo è quello che posso mangiare. Le foto dei panini che noi pubblichiamo sono davvero i prodotti destinati al servizio. Abbiamo fatto un *training* ad alcune persone del punto vendita e sono loro a mandare all’agenzia

¹²² Domingo Iudice, 27 marzo 2019, Pescaria: un caso di digital strategy di successo: <https://www.thesocialnet.it/2019/03/27/pescaria-case-history-un-caso-di-digital-strategy-di-successo/>

¹²³ Food marketing – gli ingredienti per una strategia di successo: <https://sfclubbocconi.it/2021/04/19/food-marketing-gli-ingredienti-per-una-strategia-di-successo/>

i contenuti: il piatto del giorno e il panino del giorno. Il panino deve essere pronto per essere mangiato: al massimo facciamo una piccola *color correction*”.

“Per quanto riguarda l’*account* cerchiamo di essere molto tecnici, come ogni *influencer*, come ogni persona che ha piacere di essere su Instagram: questo vuol dire comprendere un linguaggio di comunicazione.

In questo caso il linguaggio è quello visivo e richiede competenze di fotografia, di uso degli *hashtag*, *copy*, *tag* e di tutto quello che può comportare una modalità corretta di pubblicazione” (Domingo Iudice, 2019, The Socialnet).¹²⁴

In tanti nel mondo della ristorazione stanno utilizzando i *reels* come strumento per veicolare contenuti simpatici, veloci e capaci di raggiungere più persone. Pescaria non si fa trovare impreparata e fin da subito ha iniziato a pubblicare *reels* seguendo una pubblicazione abbastanza costante.

A caratterizzare tutti i *reels* di Pescaria è un’inquadratura molto *close-up* sui panini in perfetto stile *#FoodPorn*: l’anteprima del video sembra riuscire a portare l’utente dentro il panino, come se fosse pronto a dargli un morso. L’inquadratura sempre simile rende i *reels*, e quindi l’identità social di Pescaria, molto riconoscibili. Altra caratteristica dei *reels* di Pescaria è l’utilizzo di musiche di tendenza che vengono utilizzate per dare una cadenza movimentata ai video: la preparazione di un panino, così facendo, assume note *pop* e ritmate che attirano lo spettatore¹²⁵.

4.4 ALLEANZA CON GLOVO E LA COOK ROOM

Già prima che l’Italia fosse costretta a chiudere i locali, per l’emergenza Covid-19, Pescaria aveva potenziato il *delivery*, dove già opera in esclusiva con Glovo, entrando nella *new dark kitchen*¹²⁶ milanese del gruppo specializzato nelle consegne a domicilio con una nuova formula: quella dedicata esclusivamente ai fritti. “Lavoriamo da due anni con Glovo, siamo tra i loro partner più performanti e stiamo facendo un lavoro certosino per garantire un servizio elevato, infatti siamo sotto l’1% del tasso di lamentela. Sappiamo però che, per alcune cotture, il possibile ritardo delle consegne comporta un risultato qualitativo negativo nel *delivery* e il fritto è una di queste cotture”.

“Queste criticità le affrontiamo ricercando soluzioni di *packaging*, di produzione e di preparazione più adatte: lasciare il *packaging* leggermente aperto perché arieggi, utilizzare una carta piuttosto che un’altra

¹²⁴ Domingo Iudice, 27 marzo 2019, Pescaria: un caso di digital strategy di successo: <https://www.thesocialnet.it/2019/03/27/pescaria-case-history-un-caso-di-digital-strategy-di-successo/>

¹²⁵ Reels: cosa sono, perché usarli e l’esempio di Pescaria: <https://www.foodserviceweb.it/2021/05/31/reels-cosa-sono-perche-usarli-e-lesempio-di-pescaria/>

¹²⁶ Ndr: si veda in proposito il par. 3.5.1

perché assorba di più l'umidità e mantenga il prodotto più fragrante, evitare di portare a casa delle paste o ridurne la sugosità del panino perché non arrivi ammolato”.

“Sono tutte piccole premure che però vanno in un'unica direzione: la visione del cliente *delivery* come un cliente ugualmente esigente che decide di venire a consumare in negozio, ma che talvolta ha anche piacere di consumare in casa una piccola esperienza con il suo ristorante di fiducia. In questo senso, noi equipariamo i consumatori del *delivery* al consumatore del ristorante: gli ordini sono processati arrivando in cassa e sono gestiti senza alcuna priorità per l'uno o per l'altro, e questo è un principio di democrazia del servizio che da noi è sempre esistito sin dal 2016, quando abbiamo iniziato la nostra *partnership* esclusiva con Glovo”.

“In secondo luogo, noi lavoriamo costantemente su noi stessi affinché il servizio migliori sempre di più. Cerchiamo sempre di andare sotto il 2% di lamentele da parte del cliente, accorciare i tempi di consegna e poi sviluppare prodotti appositamente per il *delivery* così da essere proattivi e innovativi. Pertanto, abbiamo strutturato l'operazione con la *dark kitchen* di Glovo per far arrivare al massimo livello un fritto di pesce o di verdura. Apriamo così un nuovo mercato, che soddisferà chi ama il fritto ma non ama impazzire la propria casa. E lo facciamo con una cucina dedicata, che non andrà in competizione con la clientela del locale” (Domingo Iudice, 2021, Dealogando).¹²⁷

4.5 L'EFFETTO DELLA PANDEMIA COVID-19 SULL'ATTIVITÀ

Nel periodo di *lockdown* i locali di Pescaria non hanno mai chiuso neanche un giorno. Nelle grandi città i locali della nota catena hanno continuato a lavorare agli stessi ritmi pre-Covid, in Puglia, invece, dove il *delivery* strutturato e gestito dalle organizzazioni specializzate in consegne a domicilio non è ancora così radicato, Brainpull ha supportato interamente Pescaria nella creazione di un servizio di *food delivery* autogestito, partito in alcune città della Puglia il 10 aprile con il lancio di una piattaforma dedicata, che ha registrato 250 ordini nelle prime 3 ore e 1000 consegne in 10 giorni. La catena fatto quasi gli stessi scontrini dell'era pre-coronavirus, nonostante la chiusura forzata di due mesi. Una perdita di circa il 10% che è un successo di comunicazione e di prodotto.

Capacità di adattamento alle nuove esigenze e un capovolgimento immediato ed efficace della strategia di *online conversion* hanno permesso a Pescaria di non fermarsi, e definire una nuova gestione degli *store*.

La campagna pubblicitaria integrata “Pescaria ti porta il mare”, realizzata da Brainpull – l'agenzia di *marketing* co-fondatrice del *brand* – in collaborazione con Glovo e Sky, insieme alla campagna di *influencer*

¹²⁷Pescaria: intervista al co-founder Domingo Iudice: <https://www.dealogando.com/interviste/pescaria-domingo-iudice/>

marketing “Accorciamo le Distanze”, ha ottenuto risultati d’impatto in tutta Italia: nella sola Puglia 950 contatti in 24 ore e 35mila euro di fatturato in 7 giorni. A Milano e Torino: +32% Variazione *Delivery*, + 30% Variazione Cantina, 20% media su fatturato previsto, crescita del 35% sul fatturato previsto, zero giorni di chiusura.¹²⁸

Mentre Barilla pubblicava le sue *playlist* per la pasta al dente in collaborazione con Spotify, Pescaria si muoveva in modo più silenzioso, ma comunque innovativo. Durante il secondo *lockdown*, ha infatti creato una *playlist* brandizzata su Spotify a tema marittimo per combattere la malinconia post-chiusura. Sotto il nome di “Pranzo sulla scogliera di Polignano”, Pescaria ha raccolto una serie di canzoni che parlano del mare o che ricordano il mare. Sfruttando la forza del nostalgia *marketing* ha espresso un semplice concetto: ti manca il mare? Ascolta la nostra *playlist* per sentire il rumore delle onde. Attraverso una serie di *stories* ha promosso la *playlist* sui suoi canali e ha invitato i suoi *fan* a fare *swipe up* per ascoltarla. Facendo così, ha utilizzato in maniera organica Spotify, realizzando un contenuto che, pur non avendo l’aria di una campagna pubblicitaria, riesce ad aumentare l’*awareness* di Pescaria su un altro mezzo e tramite le note musicali di altri.¹²⁹

Le restrizioni imposte dall’emergenza Covid-19 non hanno fermato neanche l’apertura del nuovo punto vendita Pescaria a Napoli. Un evento del tutto innovativo nel suo genere, dato che grazie a Kampaay, prima *startup* italiana di “*event-as-a-service*”, la presentazione del locale si è svolta interamente in digitale, nel pieno rispetto, dunque, delle misure igienico-sanitarie.

“Per festeggiare l’apertura del punto vendita abbiamo stravolto le regole creando il primissimo esperimento di doppia inaugurazione digitale”, dichiara l’azienda attraverso una nota stampa. La discussione in due eventi è stata suddivisa tra molteplici tematiche, come la gestione delle materie prime in loco e la sostenibilità, il *marketing* e il lancio dei prossimi punti vendita, ma soprattutto le ricette e i menu dello *chef* Lucio Mele. Il tutto accompagnato da un *tour live* del nuovo *store* di Napoli per rendere l’esperienza il più coinvolgente possibile”.

“In un momento di assoluta difficoltà, Kampaay ha trovato lo spunto per un’idea che sta ricevendo un grande riscontro”, ha detto Domingo Iudice nel corso dell’evento digitale, “e sono convinto che gli strumenti che oggi stiamo utilizzando ci permetteranno anche di essere vicini se siamo in continenti, dimensioni e, perché no, un domani anche in pianeti differenti”(Domingo Iudice, 2021, Foodservice).

¹²⁸ Le idee di brainpull per l’inaugurazione di pescaria a napoli: https://www.mixerplanet.com/un-anno-di-pescaria-torino-22-mln-di-fatturato-e-nessuna-chiusura_179635/

¹²⁹ Spotify diventa un canale per fare Brand Awareness: <https://www.foodserviceweb.it/2021/05/05/spotify-consigli-duso-e-idea-di-pescaria-food-service/>

L'evento allestito in collaborazione con Pescaria è stato il primo passo di una serie di *virtual dinner* che Kampaay ha deciso di promuovere durante il 2021 per migliorare il coinvolgimento a distanza in una situazione particolarmente complessa.¹³⁰

Figura 13: Panino di Pescaria all'interno del Colosseo, esempio di *marketing by Pescaria*



Fonte: Da Polignano a Roma, Pescaria sbarca nella capitale <https://www.borderline24.com/2020/03/02/polignano-roma-pescaria-sbarca-nella-capitale/>

4.4 IL FUTURO DI PESCARIA

Per quanto riguarda il futuro, Pescaria vuole puntare ancora sulla digitalizzazione. “Ci saranno sicuramente altri canali interessanti: uno sul quale stiamo seriamente pensando di essere presenti è TikTok (...). Partiremo presto col sito dove creeremo un *magazine* divulgativo sul mondo del prodotto ittico, e questo perché vogliamo raggiungere e creare un altro *funnel* e, col nuovo algoritmo di Google, fare *article marketing* e informazione mirata può creare ulteriori flussi di volume. Una cosa è certa: nei prossimi due anni 7-8 *touch point* saranno *digital*, quindi se non saranno su Facebook o su Instagram, li dobbiamo sviluppare altrove” (Domingo Iudice, 2019, Pescaria: un caso di digital strategy di successo).¹³¹

Entro il 2023 la catena punta ad aprire almeno dieci ristoranti in Italia. Nel frattempo, le imitazioni si sono moltiplicate e i proprietari che hanno contate almeno 75 ma per avere successo occorre distinguersi.

¹³⁰ Pescaria, a Napoli l'apertura è digitale <https://www.foodserviceweb.it/2021/03/01/pescaria-a-napoli-lapertura-e-digitale-con-kampaay/>

¹³¹ Domingo Iudice, 27 marzo 2019, Pescaria: un caso di digital strategy di successo: <https://www.thesocialnet.it/2019/03/27/pescaria-case-history-un-caso-di-digital-strategy-di-successo/>

CONCLUSIONE

L'intento di questa ricerca è stato di analizzare l'evoluzione dal punto di vista digitale del settore della ristorazione e come la pandemia Covid-19 abbia accelerato questo fenomeno.

In base al mio elaborato, è possibile affermare che il digitale è sempre più pervasivo all'interno della nostra società, non interagendo, come verrebbe intuitivo da pensare, unicamente con i comparti industriali dei settori *hi-tech* ma andando a costituire il motore propulsivo di quei settori che culturalmente sono legati alla tradizione, qual è appunto quello della ristorazione.

Questa stretta collaborazione tra *digital* e *food* è resa possibile dal fatto che, a differenza di quanto si possa pensare, la tecnologia digitale non è solo appannaggio delle imprese di grandi dimensioni bensì è applicabile anche alle piccole attività nelle quali sono in via crescente gli investimenti nel settore *ICT*, avendo compreso che non cavalcando adeguatamente la *digital disruption* – come analizzato nel paragrafo 1.3 – non saranno più in grado di rispondere soddisfacentemente alla domanda dei consumatori.

In questo senso la pandemia Covid-19 ha giocato un ruolo determinante; essa ha rappresentato uno dei peggiori avvenimenti ad aver inciso sul settore in epoca moderna, causando contrazioni nette del fatturato e costringendo alla chiusura molte attività.

Tuttavia, la storia è costellata da esempi di resilienza: l'umanità nei momenti più bui ha saputo non solo reagire ma anche reinventarsi, spesso dando vita a contesti migliorativi.

Se è vero, da una parte, che l'Italia è un Paese che eccelle nelle idee e non è rimasta estranea alle grandi innovazioni digitali, dall'altra, come spesso accade, l'innovazione non trova piena diffusione; nel caso di specie, non è mancata l'attenzione dei governi verso la transizione all'Industria 4.0 che spesso però non si è realizzata per le difficoltà delle imprese, soprattutto quelle di piccole dimensioni, ad accedere ai fondi stanziati *ad hoc*.

Avendo analizzato nel dettaglio gli *asset*, l'applicazione e le conseguenze della trasformazione digitale, ho preso consapevolezza di come questo fenomeno abbia attivato un processo talmente radicale da essere irreversibile. Non solo, risultano evidenti i benefici derivanti da questa *digital revolution*: maggiore efficienza interna, aumento della produttività, semplificazione in generale.

Mi immagino un futuro dove la ristorazione sarà sempre più attenta ai bisogni dei consumatori, nel quale i ristoranti non saranno più solo luoghi in cui recarsi “semplicemente” a consumare un pasto ma *location* in cui vivere esperienze a 360 gradi grazie all'interazione di più servizi interattivi – sempre che non diventino addirittura immateriali con la diffusione delle *ghost kitchen*.

Il regno della tradizione per eccellenza si trasforma così in un ambiente di sperimentazione, un campo in cui anche le pandemie possono essere sconfitte.

BIBLIOGRAFIA

- Baggio R., (2010), “*Recensioni online: una rassegna della ricerca scientifica*”, in *BTO Educational*, (p. 8).
- Bagnoli C., Bravin A., Massaro M., & Vignotto A., (2018), “*Business Model 4.0: I modelli di business vincenti per le imprese italiane nella quarta rivoluzione industriale*”, Edizioni Ca’ Foscari–Digital Publishing, Venezia.
- Bharadwaj A., El Sawy O., Pavlou P. & Venkatraman., (2013), “*Digital business strategy: toward a next generation of insights*”, *Management Information Systems Quarterly*, Volume 37, (pp 471-482).
- Biancone P.P., (2000), “*L’economia delle imprese di fast food*”, Giuffrè, Milano.
- Chevalier J. A., Mayzlin D., (2006), “*The Effect of Word of Mouth on Sales: Online Book*”, in *Journal of Marketing Research*, n. 3, (p. 345 e ss).
- Duan W., Gu B., Whinston A. B., (2008), “*The dynamics of online word-of-mouth and product sales. An empirical investigation of the movie industry*”, in *Journal of Retailing*, n. 2, (p. 233 e ss).
- Fornari E., (2006), “*Il marketing del foodservice. Le dimensioni competitive nel mercato della ristorazione*”. (p. 84 e ss). Egea, Milano.
- Galli G., Marinelli E., (2003), “*Format e attributi rilevanti di servizio nel comparto della ristorazione e dell’intrattenimento: un’analisi d’attrattività sul centro storico di Modena*”, Congresso internazionale “Le tendenze del marketing”, Università Ca’ Foscari, Venezia.
- Gretzel U., Yoo K., (2008), “*Use and impact of online travel reviews*”, in O’Connor P, Hopken W, Gretzel U, “*Information and Communication Technologies in Tourism*”, (pp. 35 e ss.), Soringer-Verlag, New York.
- Jamsa K., (2012), “*Cloud Computing: SaaS, PaaS, IaaS, Virtualization, Business Models, Mobile, Security and More*”, Jones & Bartlett Learning, Burlington, Massachusetts.
- Kim W. C., and Mauborgne R., (2004), “*Blue Ocean Strategy. How to create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*”, Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts.
- Laney D., (2001), “*3D Data Management: Controlling Data Volume, Velocity and Variety*”, Meta Group Research, Roma.
- Lenzini G., Van Houten Y., Huijsen W., Melenhorst M., (2010), “*Shall I Trust a Recommendation? Towards an Evaluation of the Trustworthiness of Recommender Sites*”, in Grundspenkis J., Kirikova M., Manolopoulos Y., Novickis L., “*Advances in Databases and Information Systems*”, (p. 121 e ss.), Springer, Berlino.
- Litvin S. W., Goldshimth R. E., Pan B., (2008), “*Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management*”, in *Tourism Management*, n. 29, (p. 458 e ss).
- Locke C., Levine C., Searls D., Weinberger D., (2000), “*The Cluetrain Manifesto: The End of Business as Usual*”, Perseus Publishings, Cambridge.
- Luca M., (2011), “*Reviews, reputation and revenue: the case of Yelp.com*”, in Harvard Business School, (pp 7 e ss.) <https://hbswk.hbs.edu/item/reviews-reputation-and-revenue-the-case-of-yelp-com>.

- Mantelero A., (2011), *“Big Data: I Rischi della Concentrazione del Potere Informativo Digitale e Gli Strumenti di Controllo”*, Giuffrè editore, Milano.
- Manucci G., (2021), *“L’impatto della crisi pandemica sul Settore della ristorazione in Italia: evoluzione del consumer behavior e nuove business proposition”*, Luiss Press, Roma.
- Mazzone D., (2014), *“Digital or Death, Smashbox Consulting Inc”*, Mississauga, Canada.
- Morgan J., (2017), *“The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces They Want, the Tools They Need, and a Culture They Can Celebrate”*, John Wiley & Sons Inc, Hoboken, New Jersey.
- Mowery D.C., Oxley J.E., and Silverman B.S., (1996), *“Strategic alliances and interfirm knowledge transfer”*, Strategic Management Journal, 17(S2): (pp. 77-91).
- Osterwalder A., Pigneur Y., & Tucci C., (2005), *“Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept”*, Communications of the Association for Information Systems, Volume 16, Article 1.
- Perez C., (2002), *“Technological Revolutions and Financial Capital: The Dynamic of Bubbles and Golden Ages”*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- Rogers D., (2016), *“The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age”*, Columbia Business School Publishing, New York.
- Rovaglio M., (2021), *“Opportunità, sfide e futuro, Chimica e Digitalizzazione”*, La chimica e l’industria online, Anno V, n°1, (pp 25-27). https://www.soc.chim.it/sites/default/files/chimind/pdf/2021_1_25_ca.pdf
- Russom P., (2011), *“Big Data Analytics”*, TDWI best practices report, The Data Warehousing Institute,(p 6).
- Sartori L., (2006), *“Il Divario digitale. Internet e le nuove disuguaglianze sociali”*, Il Mulino, Bologna.
- Sebastian I. M., Ross J. W., Beath C., Mocker M., Moloney K. G. and Fonstad N. O., (2017), *“How Big Old Companies Navigate Digital Transformation”*, MIS Quarterly Executive: Vol. 16: Iss. 3, Article 6.
- Schallmo D., Williams C., (2018), *“History of Digital Transformation”*, Digital Transformation Now! (pp 3-8)
- Schumpeter J.A., (2010), *“Il capitalismo può sopravvivere? La distruzione creatrice e il futuro dell’economia globale”*, Rizzoli – Etas, Segrate.
- Schumpeter J.A., (2013), *“Teoria dello sviluppo economico”*, Rizzoli – Etas, Segrate.
- Schwab K., (2016), *“La quarta rivoluzione industriale”*, Franco Angeli, Milano.
- Srnicek N., (2017), *“Capitalismo digitale: Google, Facebook, Amazon e la nuova economia del web”*, LUISS University Press, Roma.
- Teece D., Pisano G., (1994), *“The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction, Industrial and Corporate Change”*, Volume 3, Issue 3, (pp 537-556).
- Venier F., (2017), *“Trasformazione digitale e capacità organizzativa: le aziende italiane e la sfida del cambiamento”*, Edizione Università di Trieste, Trieste.

Westerman G., Bonnet D. & McAfee A., (2014), “*Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*”, Harvard Business School Press, Brighton.

Ye Q., Law R., Gu B., (2009), “*The impact of online user reviews on hotel room sales*”, in *International Journal of Hospitality Management*, n. 1, (p. 180 e ss).

SITOGRAFIA

Al ristorante la parola d'ordine è digitalizzare: <https://www.linkiesta.it/2020/06/al-ristorante-la-parola-dordine-e-digitalizzare/>

Apri a Tianjin il primo ristorante robot completamente automatizzato di JD.com: <https://valuechina.net/2018/11/19/apri-a-tianjin-il-primo-ristorante-robot-completamente-automatizzato-di-jd-com/>

Come digitalizzare il tuo ristorante: <https://innovora.org/come-digitalizzare-il-tuo-ristorante/>

Cos'è il digital divide nuova discriminazione sociale (e culturale): <https://www.agendadigitale.eu/cultura-digitale/il-digital-divide-culturale-e-una-nuova-discriminazione-sociale/>

Cos'è il phygital e perché è vantaggioso per il tuo business: <https://blog.mailup.it/2021/03/phygital/>

Co-working e si condividono spazi, risorse, idee e...cibo: <https://www.salepepe.it/news/piaceri/coworking-spazi-idee-cibo/>

Crediamo in un prodotto alternativo, senza compromessi di qualità: <https://www.dealogando.com/interviste/pescaria-domingo-iudice/>

Dark,ghost e cloud kitchen: tutti i nomi della cucina del futuro: <https://www.linkiesta.it/2020/12/cosa-sono-le-dark-ghost-e-cloud-kitchen/>

Digital marketing nella ristorazione: <https://www.ristorazioneitalianamagazine.it/digital-marketing-ristorazione-intervista-nicoletta-polliotto/>

Digital transformation: cos'è la trasformazione digitale: <https://www.digital-leaders.it/blog/la-digital-transformation>

Digitalizzazione ristorazione: <https://www.fromlu.com/blog/6-consigli-automatizzare-gestione-ristorante-digitale/>

Digitalizzazione nella ristorazione: gli strumenti che potrebbero favorire la ripartenza: <https://www.ilgiornaledelcibo.it/fase-2-digitalizzazione-ristorazione/>

Ecco i tavoli touch screen: <https://www.guestmagazine.it/tendenze/ecco-tavoli-touch-screen-2/>

Ecco 70 startup per far ripartire il settore restaurant: <https://startupitalia.eu/66265-20210714-ecco-70-startup-per-far-ripartire-il-settore-restaurant>

FIPE “Ristorazione, rapporto annuale 2020”: <https://www.fipe.it/comunicazione/note-per-la-stampa/item/7784-ristorazione-a-pezzi-dopo-un-anno-di-pandemia-2021-in-profondo-rosso.html>

Five Avantages de la commande en ligne pour votre restaurant: <https://blog.tappublisher.fr/2019/02/26/5-avantages-de-la-commande-en-ligne-pour-votre-restaurant/>

Five Benefits of Investing in Restaurant Technology: <https://www.deputy.com/blog/5-benefits-of-investing-in-restaurant-technology>

Food e web: nuove prospettive digitali per la ristorazione: <https://blog.register.it/food-e-web-nuove-prospettive-digitali-per-la-ristorazione/>

Food marketing – gli ingredienti per una strategia di successo: <https://sfclubbocconi.it/2021/04/19/food-marketing-gli-ingredienti-per-una-strategia-di-successo/>

Future Brand, *The Future of Food 2020-2021*: <https://www.futurebrand.com/uploads/FutureBrand-The-Future-of-Food-ITA.pdf>

Ghost e cloud kitchen, la ristorazione 2.0: <https://www.2duerighe.com/rubriche/food-fellas/127391-ghost-e-cloud-kitchen-la-ristorazione-2-0.html>

Ghost kitchen: <https://www.ghost-kitchen.it>

I benefici SEO per le PMI: quali sono e come ottenerli: <https://www.seoroma.com/seoblog/benefici-seo-le-pmi-quali-ottenerli.php>

Inizia l’era del fast gourmet: <https://bom.pambianconews.com/2020/09/30/inizia-lera-del-fast-gourmet/>

Innovazione nella ristorazione: i prossimi anni saranno rivoluzionari:
<https://www.linkiesta.it/blog/2019/02/innovazione-nella-ristorazione-i-prossimi-anni-saranno-rivoluzionari/>

I nuovi business model “figli della digitalizzazione”: <https://www.digital4.biz/executive/i-nuovi-business-model-figli-della-digitalizzazione/>

Kitchen monitor, la soluzione per coordinare sala e cucina in tempo reale:
<https://www.cmristorazione.it/kitchen-monitor-la-soluzione-per-coordinare-sala-e-cucina-in-tempo-reale/>

Libro Bianco sull’intelligenza artificiale – Un approccio europeo all’eccellenza e alla fiducia:
https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/commission-white-paper-artificial-intelligence-feb2020_it.pdf

L’importanza del food service: <https://www.glutenfreetravelandliving.it/limportanza-del-food-service/>

Marketing Analytics. Cosa sono e perché sono importanti:
https://www.sas.com/it_it/insights/marketing/marketing-analytics.html.

Marketing Analytics. Come l’analisi dei dati sta cambiando il lavoro dei marketer:
<https://www.digital4.biz/marketing/big-data-e-analytics/guida-alla-web-analytics/>

Pescaria getta l’ancora a Roma, panini di pesce made in Puglia e Plastic Free:
<https://barefoodinrome.it/prati/pescaria-roma-panini-pesce-sostenibili-puglia-plastic-free/>

Pescaria: il fast food dal volto umano: <https://www.mark-up.it/pescaria-il-fast-food-dal-volto-umano/>

Pescaria “Risparmiamo 6 tonnellate di plastica al mese”:
<https://www.ristorazioneitalianamagazine.it/pescaria-ristorante-plastic-free/>

Pescaria: un caso di digital strategy di successo: <https://www.thesocialnet.it/2019/03/27/pescaria-case-history-un-caso-di-digital-strategy-di-successo/>

Phygital Marketing: cos'è e perché è importante per la tua azienda: <https://blog.unique.it/phygital-marketing/phygital-marketing-cose-e-perche-e-importante-per-aziende-e-brand>

Quanto è lontana la trasformazione digitale in Italia? Benefici e sfide di una rivoluzione a metà: <https://www.doxee.com/it/blog/digital-marketing/trasformazione-digitale-benefici-in-italia/>

Reels: cosa sono, perché usarli e l'esempio di Pescaria: <https://www.foodserviceweb.it/2021/05/31/reels-cosa-sono-perche-usarli-e-lesempio-di-pescaria/>

Riapertura dei ristoranti: e se sfruttassimo di più l'intelligenza artificiale: <https://www.wired.it/lifestyle/food/2020/05/18/riapertura-ristoranti-intelligenza-artificiale/>

Ristorazione: la digitalizzazione è l'asso nella manica per la ripartenza: <https://www.italiaonline.it/risorse/ristorazione-la-digitalizzazione-e-l-asso-nella-manica-per-la-ripartenza-2539>

Rivoluzione digitale: https://it.wikipedia.org/wiki/Rivoluzione_digitale

Rivoluzione digitale al ristorante: social, delivery, conti e personale in una sola app: <https://www.ilsole24ore.com/art/rivoluzione-digitale-ristorante-social-delivery-conti-e-personale-una-sola-app-AEg5bfW>

Robot.he il ristorante di shangai dove i camerieri sono robot: anche Alibaba investe sull'automazione del ristorante: <https://www.gamberorosso.it/notizie/robot-he-il-ristorante-di-shangai-dove-i-camerieri-sono-robot-anche-alibaba-investe-sull-automazione-della-ristorazione/>

Rollercoaster restaurant: i piatti arrivano con l'ottovolante: <https://siviaggia.it/viaggi/rollercoaster-restaurant-i-piatti-arrivano-con-lottovolante/147232/>

Sistemi di visualizzazione per le cucine: <https://www.oracle.com/it/industries/food-beverage/restaurant-pos-systems/kitchen-display-systems/>

Social media marketing e food 2019: 6 trend essenziali: <https://www.cru.agency/blog/social-media-marketing-e-food-trend>

Spotify diventa un canale per fare Brand Awareness: <https://www.foodserviceweb.it/2021/05/05/spotify-consigli-duso-e-lidea-di-pescaria-food-service/>

State of conversational marketing: <https://www.drift.com/blog/state-of-conversational-marketing/>

Storia del panino “made in puglia” citato nella trimestrale di Facebook: <https://forbes.it/2019/06/28/pescaria-polignano-puglia-panino-facebook-trimestrale/>

Strategia per l'Innovazione tecnologica e la digitalizzazione del Paese 2025: <https://docs.italia.it/italia/mid/piano-nazionale-innovazione-2025-docs/it/stabile/index.html>

The new digital reality for restaurants: <https://www.bcg.com/publications/2017/technology-value-creation-strategy-new-digital-reality-restaurants>