



## INDICE

<b>INTRODUZIONE</b>	<b>4</b>
<b>CAPITOLO I: L' OUT OF HOME, UN SETTORE AD ALTA CREAZIONE DI VALORE</b>	<b>6</b>
1.1 Il valore economico	6
1.2 Il valore sociale	10
1.3 I segmenti di consumatori	12
1.4 Conoscere il cliente	16
1.5 La ristorazione commerciale	17
1.6 La ristorazione collettiva e quella "on board"	21
1.7 Il vending	22
1.8 I trend rilevanti per l'Horeca	23
1.8.1 Incremento dei prezzi al consumo	24
1.8.2 Ripresa del turismo	25
1.8.3 Il lavoro da remoto	26
1.8.4 Il tema della sostenibilità	27
1.8.5 Il "food delivery"	29
1.8.6 Digitalizzazione del canale Horeca	30
<b>CAPITOLO II: LA DISTRIBUZIONE, UN ALLEATO FONDAMENTALE DELL'OUT OF HOME</b>	<b>33</b>
2.1 La filiera Horeca	33
2.2 Gli attori della distribuzione Horeca	34
2.2.1 Distribuzione diretta e distributori specializzati	35
2.2.2 Cash and Carry e GDO	38
2.3 Il ruolo strategico della distribuzione	41
2.4 Necessità di cambiamenti	43
<b>CAPITOLO III: PROSPETTIVE FUTURE</b>	<b>45</b>
3.1 Le variabili fondamentali dell'Out of Home	46
3.2 Limiti di performance	47
3.3 Spunti, domande e metodi di ricerca	51
3.4 Il caso "Mattarello"	52
3.4.1 Sfide del processo di espansione	54
3.5 Nuovi orizzonti per la pizza napoletana: il caso "Sorbillo"	55
3.6 Il successo della "diversity" nell'Out of Home: il caso "Poke House"	57
3.7 Un concetto di "fast casual food": il caso "La Piadineria"	59

<b>3.8 Innovare la semplicità: il caso “Starbucks”</b>	<b>62</b>
<b>3.9 Il leader dell’Horeca italiano: “Cremonini Group”</b>	<b>64</b>
<b>3.10 Risultati e conclusioni</b>	<b>66</b>
<b>Riferimenti</b>	<b>71</b>

## INTRODUZIONE

*“Uno non può pensare bene, amare bene, dormire bene se non ha mangiato bene”*, afferma Virginia Woolf. Sicuramente, verrà da dire, la celebre scrittrice britannica avrà visitato l’Italia e gustato molte delle pietanze con cui le cucine italiane deliziano da sempre i palati di tutto il mondo. I protagonisti del presente elaborato sono proprio gli attori che giornalmente si impegnano in ristoranti e negli altri locali del “fuori casa”<sup>1</sup> per servire prelibatezze alimentari di ogni tipo, dalle più tradizionali alle più innovative. Dapprima, verranno presentate le aziende del settore dell’*Out of Home*, componenti essenziali del tessuto industriale italiano sia da un punto di vista economico che prettamente sociale. Nulla, infatti, simboleggia compagnia, unione e convivialità meglio di una tavola imbandita. In seguito, verrà condotta un’analisi dei clienti che più o meno assiduamente visitano i punti di consumo Horeca<sup>2</sup>, annotandone le caratteristiche di consumo principali, al fine di risultar pronti a rispondere a qualsiasi nuova necessità. Dopo aver segnalato le principali tipologie di ristorazione, verranno intercettati i principali fattori e tendenze che stanno rapidamente modificando le abitudini di consumo, individuando anche quali potrebbero essere le risposte più efficaci da parte dei locali del “fuori casa”. Nel secondo capitolo, lo studio si concentrerà sugli altri due imprescindibili protagonisti del pianeta Horeca: produzione e distribuzione. In particolare, saranno delineate le caratteristiche di quest’ultima, anello di congiunzione fra aziende produttrici e punti di consumo, conoscendone gli attori e comprendendone il ruolo che va ben oltre la mera fornitura dei prodotti destinati al consumatore finale. Anche la distribuzione oggi fronteggia sfide continue che necessitano soluzioni ed evoluzioni anche piuttosto nette, ricordando che la necessità di innovazione e di

---

<sup>1</sup> L’espressione “fuori casa” si riferisce a situazioni in cui ci si trova al di fuori dell’ambiente domestico o di un luogo considerato familiare per consumare un pasto. Nel corso dell’elaborato verrà talvolta sostituito con l’espressione “*Out of Home*”.

<sup>2</sup> *Hotellerie-Restaurant-Café*

maggior sostenibilità dei locali del “fuori casa” rimane tale, se il cambiamento non è supportato da tutti i protagonisti della filiera Horeca. Successivamente, dopo aver presentato gli interpreti del mondo dell’*Out of Home* e aver individuato le complesse sfide che il settore sta strenuamente affrontando, nel terzo capitolo, il corretto funzionamento dell’industria trattata verrà profondamente messo in discussione, di fronte ad evidenti limiti di *performance* che ricadono sull’esperienza del cliente e sul benessere di tutti gli attori coinvolti.

## CAPITOLO I: L' *OUT OF HOME*, UN SETTORE AD ALTA CREAZIONE DI VALORE

Il primo capitolo avrà l'obiettivo di presentare il settore protagonista del presente elaborato, ossia quello del "fuori casa", marcando la sua notevole importanza sotto il punto di vista economico e i decisivi risvolti rispetto ai temi di socialità e condivisione. Successivamente, verranno studiate le caratteristiche del cliente odierno e l'offerta che il settore propone ad esso. Infine, seguirà un'analisi delle sfide che il comparto sta affrontando, mostrando opportunità di sviluppo e miglioramento rispetto a nuove necessità, bisogni e richieste da parte della società.

### 1.1 Il valore economico

A dicembre 2022 negli archivi delle Camere di Commercio italiane risultava l'attività di 335.817 aziende registrate con il codice Ateco 56.0, ossia quello appartenente ai servizi di ristorazione, detto anche settore Horeca (*hotellerie-restaurant-café*). I pubblici esercizi sono largamente diffusi in ogni regione del Paese, vantando numeri impareggiabili da nessun'altra tipologia di servizio offerto agli italiani. La distribuzione all'interno del territorio è correlata più a variabili demografiche (numero di residenti) che economiche (consumi, reddito, propensione al consumo). Tuttavia, ciò non implica che le variabili economiche non influenzino l'insediamento delle imprese del settore. Infatti, la Lombardia, regione più popolosa<sup>3</sup> d'Italia e con un prodotto interno lordo *pro capite* secondo solo a quello misurato nella Provincia autonoma di Bolzano<sup>4</sup>, ospita il 15,3% delle imprese del settore, seguita da Lazio (10,5%) e Campania (10,1%)<sup>5</sup>. In generale, il settore dell'OOH<sup>6</sup>, che comprende il comparto ristorativo in tutte le sue varianti,

---

<sup>3</sup> [Regioni italiane per popolazione \(tuttitalia.it\)](https://www.tuttitalia.it)

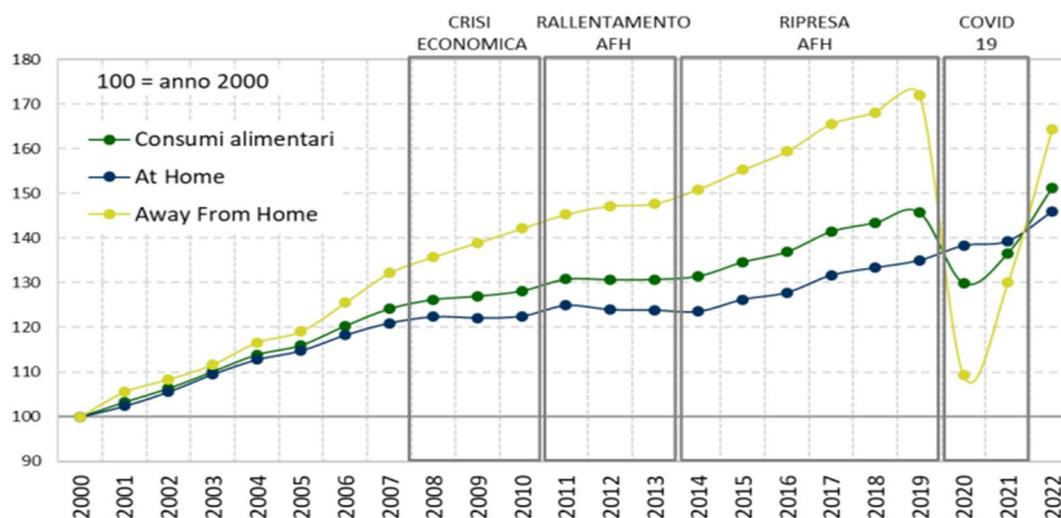
<sup>4</sup> [La regione con il pil più alto: ecco qual è \(trend-online.com\)](https://www.trend-online.com)

<sup>5</sup> rapporto-ristorazione-web

<sup>6</sup> *Out of home*

rappresenta un pilastro essenziale dell'economia italiana. Negli ultimi anni, in tutte le società economicamente sviluppate, si è andato delineando un nuovo quadro nel mondo del mercato alimentare. Diverse indagini condotte nel settore hanno evidenziato un progressivo spostamento del baricentro dei consumi da una posizione concentrata sulla spesa alimentare domestica ad una più incline alle varie forme di ristorazione. Dunque, se fino a tempi relativamente recenti l'alimentazione era principalmente un aspetto legato alla sfera domestica, oggi la crescita del settore "fuori casa" rappresenta uno dei principali cambiamenti che caratterizzano la moderna società dei consumi. Basti pensare che in Europa i consumi alimentari, in casa e fuori casa, sono pari a oltre 1.440 miliardi di euro, il 19,2% del totale nel mondo<sup>7</sup>. Il tutto concentrato per circa la metà in solo tre nazioni: Francia, Italia e Germania. Per quanto concerne l'Italia, il consumo alimentare totale nel 2022 è pari a 260 miliardi e, nonostante il peggioramento del contesto macroeconomico, il mercato dei consumi fuori casa ha continuato a riprendersi dopo il duro periodo segnato dal Covid-19, chiudendo l'anno con un valore stimato di circa 82 miliardi di euro a prezzi correnti. Questo avvicina il valore del mercato del 2022 a quello del 2019, che era di 85,5 miliardi di euro<sup>8</sup>.

Fig.1 - Confronto performance dei consumi Away from Home e At Home in Italia



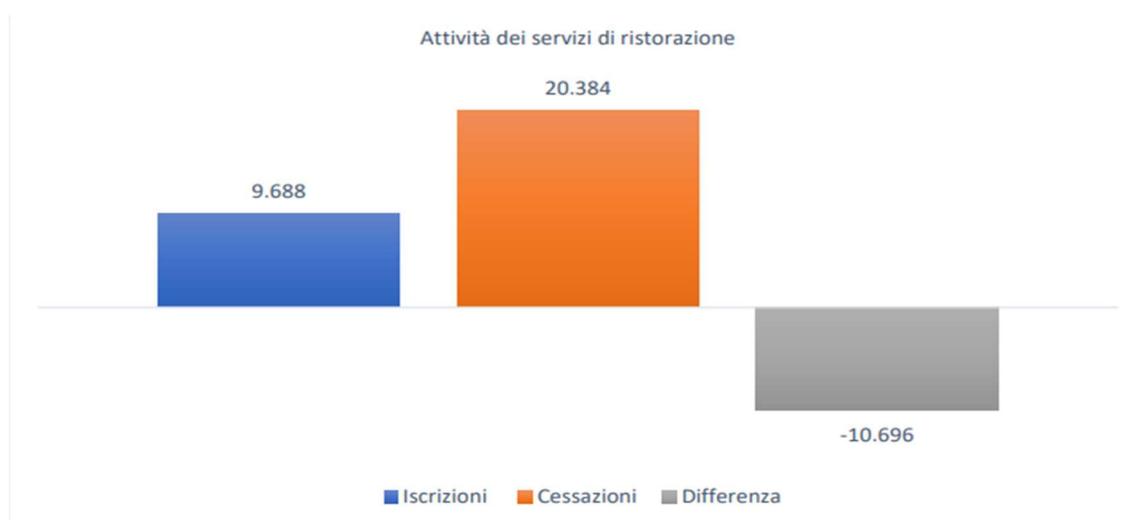
Fonte: elaborazione "Tradelab" su base ISTAT

<sup>7</sup> [indagine- FIPE](#)

<sup>8</sup> [a492ca3f-5994-dc6f-c2f0-38625e9e9f7e \(confcommercio.it\)](#)

Come evidenziato nel grafico, dal 2000 al 2019, il valore del mercato del consumo al di fuori della propria abitazione (AFH) è aumentato del 72%, superando ampiamente la crescita del mercato dei consumi alimentari a casa (At Home), che è stata del 35% nello stesso periodo. Nel 2019, la quota dei consumi fuori casa rispetto al totale dei consumi alimentari era del 34%. Tuttavia, questa percentuale è scesa al 24% nel 2020 a causa delle restrizioni legate alla pandemia. Successivamente, nel 2022, è risalita al 31%. Gli 82 miliardi sono stati fatturati, dunque, da circa 336 mila punti di consumo nel 2022: da un lato si osserva una netta ripresa dei conti economici rispetto al 2020 ed al 2021, ma dall'altro si misura un saldo negativo di imprese operanti nel settore, pari a -10.696 rispetto al 2021. Secondo il Rapporto 2022 dell'Osservatorio Ristorazione, elaborato da fonti come ISTAT, Censis, FIPE<sup>9</sup>, lo stesso 2021 è stato l'anno più difficile con oltre 23.000 aziende che hanno cessato l'attività. Quindi, le conseguenze del terribile periodo pandemico non ancora sono del tutto smaltite. Resta però da sottolineare il fatto che le aziende nel settore con almeno un dipendente hanno impiegato in media circa 987 mila lavoratori nel corso del 2022: numeri che riflettono un ritorno ai livelli pre-pandemia del 2019, con una differenza di circa 4 mila unità.

Fig.2 – Servizi di ristorazione nel 2022



Fonte: Ristorazione - Web 2023

<sup>9</sup> Federazione Italiana Pubblici Esercizi

Di tutte quelle attive, 110.806 sono gestite da donne, rappresentanti il 28,2% del totale delle imprese registrate. Le imprese gestite da giovani under 35 sono 48.408, corrispondenti al 12,3% dell'insieme. Queste si suddividono principalmente nel settore dei ristoranti (59,0%), bar (40,3%), mense e catering (0,7%). Inoltre, il numero di imprese con "titolari" stranieri attive nel mercato della ristorazione supera le 50.000 unità, costituendo quasi il 13% del totale delle imprese registrate, facendo intuire un certo apprezzamento degli italiani nei confronti di cucine e tradizioni etniche. In generale, dunque, nel 2022, il settore della ristorazione ha registrato un significativo passo avanti verso il recupero delle perdite subite durante la pandemia, sebbene non ancora completo. Per il 33% dei ristoranti, i risultati economici sono migliorati, mentre per oltre il 50% sono rimasti sui livelli del 2021. Solo l'11% delle imprese non ha visto un miglioramento rispetto all'anno precedente. Gli imprenditori operanti nel settore dei bar sembrano più ottimisti dei colleghi che gestiscono ristoranti; infatti, oltre il 38% ha espresso un giudizio positivo sull'andamento dell'attività nel corso del 2022, mentre solo il 6,2% ha riscontrato una situazione peggiore: prevale la stabilità delle performance. Per l'anno appena concluso, le aspettative delle imprese sono incoraggianti: il 70% dei ristoratori prevede di aver mantenuto gli obiettivi raggiunti nel 2022, ma ben 1 su 4 pensa di averli migliorati. Per quanto riguarda i bar, il saldo tra coloro che vedono prospettive di crescita e chi prevede di perdere posizioni è positivo, con oltre 7 punti percentuali a favore delle prospettive di crescita. In generale, le stime della FIFE si aspettano una crescita del settore della ristorazione compresa tra il 5% e il 10%. Quindi, la ristorazione italiana sta affrontando una fase di ottimismo e ripresa, nonostante le difficoltà e le sfide imposte dal post pandemia. Tuttavia, sono emerse realtà resilienti che si sono adattate tempestivamente, ristrutturando i modelli di business, ottimizzando i processi e fidelizzando i clienti. La sensazione è quella di trovarsi in una sorta di momento di ristrutturazione per il settore, in cui a sopravvivere e prosperare sono coloro che intuiscono la necessità di rispondere a nuove aspettative e abitudini, nate anche per via della pandemia stessa. Più avanti verranno analizzate quali esse possano essere, fermo restando che ottimismo e capacità di adattamento rappresentano due ingredienti fondamentali.

## 1.2 Il valore sociale

L'altra componente del valore attribuibile al settore dell'Out Of Home è legata al fattore sociale. Bar, ristoranti e gli altri componenti del settore creano tal valore secondo diverse dimensioni. In primis, questi luoghi fungono da punti di incontro per la comunità locale. Essi, infatti, promuovono l'interazione, consentendo alle persone di condividere esperienze, creare legami e sviluppare relazioni. Alcuni dati del Rapporto Italgrob-Censis suggeriscono che il 92,9% degli italiani dichiara che lo stare insieme per bere e mangiare è uno degli aspetti fondamentali dello stile di vita italiano. Un'opinione, questa, trasversale alla maggior parte gruppi sociali e ai territori. Il 47,3% quando esce la sera si reca in locali appartenenti all'OOH e, in particolare, in quelli nei territori della "movida": l'8,8% (oltre il 23% tra i giovani) lo fa quasi sempre, il 10% almeno una volta ogni quattro giorni e il 28,5% in modo assiduo. Al 40,3% degli italiani piacerebbe uscire di più la sera, perché ritiene che ciò avrebbe un effetto positivo sulla propria qualità della vita<sup>10</sup>. A fronte di questi dati non si può non sottolineare l'evidenza di quanto lo stare in compagnia sia prassi di importante rilevanza nella vita degli italiani. E, soprattutto, quanto sia importante il ruolo giocato dal settore dell'OOH, il quale funge da anello di congiunzione fra bisogno di condivisione e benessere sociale e modalità. Non sarebbe però opportuno sorvolare su come il cibo stesso e i vari pasti della giornata racchiudano in sé un forte valore sociale. Ciò è particolarmente evidente in comunità come quella italiana in cui le tradizioni culinarie sono importanti, ponti tra generazioni del passato e quelle del presente, che favoriscono anche il collegamento e la coesione fra regioni e luoghi del nostro Paese. Infatti, i ristoranti offrono spesso una varietà di cucine etniche nazionali, collaborando così a promuovere e celebrare la diversità culturale all'interno di una comunità, promuovendo anche la comprensione, il rispetto e l'apprezzamento anche di culture internazionali molto diverse dalla nostra e tra esse stesse. Inoltre, è risaputo come pranzi e cene rappresentino momenti di condivisione e celebrazione

---

<sup>10</sup> <https://finanza.lastampa.it/News/2023/02/20/horeca-e-il-fuori-casa-nuove-sfide-per-la-distribuzione/MTE3XzIwMjMtMDItMjBfVExC>

come in pochi altri posti al mondo. Interessanti a tal proposito sono i dati che seguono: in caso di pranzi e cene in famiglia domenicali o nelle feste, il 73,9% opta per trascorrerli in casa con prodotti cucinati da sé, il 7,3% fa ricorso al food delivery, il 18,8% si reca presso esercizi pubblici. Per gli eventi celebrativi come matrimoni, compleanni o simili, il 63,8% delle persone sceglie di frequentare ristoranti e locali pubblici, il 29,1% preferisce preparare i pasti a casa, mentre il restante 7,1% fa uso dei servizi di consegna a domicilio. Tuttavia, per festeggiamenti come lauree, battesimi e comunioni, la preferenza per i ristoranti e locali pubblici sale al 71,6%, mentre il 21,9% opta per la cucina casalinga e il restante 6,5% fa affidamento sui servizi di consegna a domicilio<sup>11</sup>. È chiaro come una decisa maggioranza degli italiani veda ristoranti e locali come prime scelte per celebrare momenti importanti e piacevoli in compagnia. Si è già detto che il settore è un importante motore dell'economia locale e per la crescita economica. Si creano posti di lavoro direttamente ed indirettamente collegati ad esso, comprendendo dunque anche tutti gli operatori che gravitano intorno al pianeta del "fuori casa" (distribuzione Horeca, produttori di alimenti, ecc.) garantendone il continuo e proficuo funzionamento, contribuendo così alla stabilità economica delle comunità e al benessere sociale. Inoltre, una rete di esercizi pubblici rappresenta non solo un'opportunità significativa per la creazione di posti di lavoro e la generazione di reddito, ma anche un motore trainante per le economie locali. Questi esercizi stimolano la domanda, incoraggiando la nascita di nuove imprese e promuovono la rivalutazione e il rilancio di prodotti locali. Inoltre, fungono da incubatori per l'innovazione, spingendo verso nuove proposte di prodotti e servizi. Una serie di attività che contribuisce al miglioramento della vita delle comunità italiane, trasformando il territorio in un punto focale di incontri, relazioni e convivialità. Queste attività mirano anche a incrementare la sicurezza pubblica e il benessere generale, contrastando il declino economico e sociale che affligge i territori privi di vitalità e di connessioni sociali. In generale, l'OOH ha un valore sociale importante poiché va oltre la funzione di fornire cibo e bevande, svolgendo un ruolo significativo nella vita sociale, economica e culturale delle comunità. Anzi, il settore rappresenta una variabile primaria all'interno del sistema proprio perché convivialità, compagnia,

---

<sup>11</sup> Rapporto\_Italgrob-Censis\_2022

benessere sociale sono prodotti preziosissimi che vengono forniti ai clienti. La crescita dei consumi extradomestici precedentemente evidenziata è stata indotta da mutamenti di cui l'Italia, al pari degli altri Paesi dell'Europa occidentale, è stata protagonista. Questa trasformazione nel modo in cui le persone si alimentano e, di conseguenza, nel settore della ristorazione, ha avuto origine da una serie di circostanze interconnesse. Dal punto di vista sociodemografico, diversi fattori hanno contribuito all'aumento dei consumi alimentari fuori dalla cucina domestica. In primo luogo, negli ultimi decenni, ci sono stati significativi cambiamenti nella composizione delle famiglie. Gli ultimi censimenti dell'Istat evidenziano una tendenza verso famiglie sempre più piccole. Nel 1971 una famiglia era mediamente composta da 3,3 persone, nel 2023 da 2,6. Inoltre, le famiglie formate da una sola persona sono più di una su tre, a causa del progressivo invecchiamento della popolazione e dei mutamenti demografici e sociali<sup>12</sup>. Relativamente a ciò, sostenere il costo di un pranzo o una cena fuori in famiglia risulta meno gravoso, anche se oggi in parte bilanciato dalla bolla inflattiva dell'ultimo biennio. È importante sottolineare anche che esiste una relazione diretta tra il livello di benessere individuale e i consumi alimentari fuori casa. L'aumento del reddito ha consentito di destinare maggiori risorse finanziarie al soddisfacimento di bisogni più sofisticati, e l'alimentazione fuori casa è spesso uno di questi. Inoltre, i nuovi stili di vita hanno avuto un impatto positivo sul settore della ristorazione. Ad esempio, i ritmi lavorativi spesso richiedono di svolgere l'attività a grandi distanze dalla propria abitazione, con brevi pause per il pranzo che impediscono di tornare a casa. Infine, anche aspetti culturali, come l'emergere di tendenze alimentari salutistiche ed etniche favorite dall'accorciamento delle distanze globali dovuto al dominio tecnologico e a semplicità logistiche, giocano un ruolo significativo, come già accennato precedentemente.

### **1.3 I segmenti di consumatori**

Nonostante la maggioranza delle visite fuori casa sia ancora effettuata dalla popolazione maschile (52%), il rapporto annuale sulla ristorazione relativo all'anno 2023 riporta che

---

<sup>12</sup> [Nuclei familiari \(istat.it\)](https://www.istat.it/it/nuove-sintesi/nuove-sintesi-nuclei-familiari)

nel 2022 è aumentata anche la frequentazione femminile. Durante la pandemia, essa era sensibilmente diminuita, ma ora si sta riprendendo. Gli uomini continuano a essere più presenti fuori casa, soprattutto a colazione e a pranzo. D'altra parte, le donne preferiscono frequentare i luoghi fuori casa nel pomeriggio. Le altre occasioni di consumo, invece, si sono abbastanza riallineate. Per quanto riguarda i canali di frequentazione, si osserva un sostanziale allineamento, con l'eccezione di una maggiore presenza maschile nelle mense e una maggiore presenza femminile nell'uso del servizio di consegna a domicilio (*food delivery*). Le fasce di consumatori più giovani (18-34 anni) stanno tornando a uscire nelle occasioni serali, soprattutto per cena e dopocena. Al contrario, questa fascia di popolazione sembra meno presente fuori casa a colazione, preferendo consumarla nelle mura domestiche. Questi giovani consumatori mostrano una predilezione per luoghi di consumo pratici e veloci, come bar serali, discoteche, take away, ambulanti e fast food. Le fasce di età centrali (35-54 anni) hanno una frequentazione tradizionalmente più legata al lavoro. La loro presenza aumenta nei momenti di colazione e pranzo, occasioni spesso legate a un consumo funzionale. Il bar è il luogo di riferimento e più frequentato da questa fascia di età. Gli adulti, soprattutto quelli oltre i 55 anni, escono meno (in particolare gli over 65). Le loro uscite si concentrano principalmente nella mattinata, e oltre la metà di queste visite (52%) avviene prima del pranzo, specialmente durante le occasioni di colazione e pausa mattina. Le restanti visite si verificano nei momenti conviviali di pranzo e cena (32%). Il canale che frequentano maggiormente sono i bar diurni, ideali per un consumo più veloce, e i canali della ristorazione. Nel 2022, come abbiamo osservato, sono mancate ancora due tipologie di consumatori: i turisti stranieri e i viaggiatori business (legati agli spostamenti per incontri di lavoro). Per quanto riguarda i primi, si attendono i dati 2023 di un completo ritorno ai livelli pre-Covid. Tuttavia, per i viaggiatori business, è possibile prevedere un recupero solo parziale a causa dell'abitudine ormai diffusa di svolgere incontri di lavoro tramite chiamate online, che consentono di risparmiare risorse economiche e tempo<sup>13</sup>. Ma questa classificazione per fascia d'età non permette di stilare una vera e propria classifica degli individui in base alla loro propensione al consumo

---

<sup>13</sup> Rapporto Ristorazione 2023

alimentare fuori casa. A questo proposito, ve ne è un'altra basata sull' Indice dei Consumi Fuori Casa (ICEO), che individua tre tipologie di consumatori<sup>14</sup>:

- gli "*heavy consumers*"; in prevalenza uomini (51%) di età compresa tra i 35 e i 44 anni (29,8%) e residenti al Nord Ovest (32,9%), che consumano almeno 4 o 5 pasti a settimana fuori casa (alta frequenza di consumo).
- gli "*average consumers*"; prevalentemente uomini (51,8%), residenti al Centro Italia (27,7%) di età compresa tra i 25 e i 34 anni (22%), che preferiscono il fuori casa alla cucina domestica almeno 2 o 3 volte a settimana (frequenza media di consumo).
- I "*low consumers*"; soprattutto donne (53,9%) di età superiore ai 64 anni (24,1%), residenti nelle regioni del Nord Italia (Nord Ovest 28%), i quali preferiscono mangiare e bere fuori non più di due/tre volte al mese (frequenza bassa di consumo).

Una classificazione del genere potrebbe essere molto utile per capire quali potrebbero essere le leve su cui agire al fine di attirare, ad esempio, le categorie che garantiscono più consumi mensili, piuttosto che coloro che ricercano una rottura dalle abitudini alimentari domestiche tramite un'esperienza culinaria originale. A tal proposito, per quanto riguarda il primo pasto giornaliero, ossia la colazione, gli *heavy consumers* consumano la colazione fuori casa principalmente per mancanza di tempo e per ragioni funzionali o pratiche, quindi alla ricerca, ad esempio, di rapidità di servizio e posizionamento strategico del punto di consumo. Questo dato è confermato dalle caratteristiche che influenzano la scelta del luogo di consumo: il 51,4% dei consumatori seleziona il locale in base alla vicinanza al lavoro, alla casa o allo studio. Gli *average consumers* preferiscono fare colazione fuori casa per motivi di piacere o per creare momenti di convivialità. Questa caratteristica può essere sintetizzata nella formula «meno consumo, più qualità» (con un 61,3% di risposte), con attenzione alla pulizia del locale (41,8%) e all'atmosfera (41%). Anche per i *low consumers* la colazione fuori casa è un'occasione per godersi il piacere e trascorrere momenti in compagnia. La colazione al

---

<sup>14</sup> Classificazione Ebnt.it

bar è un appuntamento quotidiano molto amato dagli italiani. La pubblicazione di “ebnt.it” conferma che per il 92,7%, il bar-caffè è il luogo preferito per fare colazione, seguito dal bar pasticceria (scelto dal 58,3%). Tuttavia, esistono alcune alternative, sebbene siano meno diffuse. Ad esempio, i distributori automatici attraggono il 17% dei consumatori, percentuale in crescita rispetto agli anni precedenti. Per quanto riguarda il pasto principale della giornata, il pranzo, i tre profili di consumatori presentano evidenti differenze nelle loro abitudini alimentari. Gli *heavy consumers* preferiscono consumare il pranzo principalmente al bar, optando per un panino o un primo piatto. Gli *average* e i *low consumers*, invece, scelgono sia il bar che il ristorante, prediligendo la pizza. Tuttavia, nei fine settimana, le abitudini cambiano significativamente. I ristoranti-trattorie e le pizzerie diventano le scelte principali, indicati rispettivamente dal 56,3% e dal 36,7% degli intervistati. La pizza e la combinazione di due portate sono le soluzioni preferite sia dagli *heavy* che dagli *average* e *low consumers*. Nonostante ciò, uno su tre continua a preferire un pasto completo per il pranzo conviviale. Uno spunto da trarre in questo contesto potrebbe essere l’importanza di implementare servizi di ristorazione veloce in posti strategici per attirare quanti più *heavy consumers* possibili, proponendo menù fissi e servizio al tavolo molto rapido, se non assente. Infine, per quanto riguarda la cena, “ebnt.it” suggerisce che il 59,4% degli intervistati ha consumato almeno una cena fuori casa in un mese tipo. Poco più di tre milioni di persone hanno cenato fuori almeno tre volte alla settimana dal lunedì al venerdì, mentre nei fine settimana gli *heavy consumers* salgono a 7,3 milioni. Coloro che consumano la cena fuori casa più spesso sono principalmente uomini con un’età compresa tra i 25 e i 34 anni. Durante la settimana, la scelta del luogo per la cena fuori casa è principalmente la pizzeria, mentre nel fine settimana prevale il ristorante, trattoria o osteria. La pizza è il piatto simbolo della cena per il 60% degli intervistati, tuttavia, chi cena abitualmente fuori casa sceglie una maggiore varietà di piatti, a cominciare dalla combinazione di due portate. Appare decisamente chiaro quanto sia importante per il settore AFH conoscere abitudini e preferenze di possibili nuovi clienti e quanto lo sia garantire un servizio sempre in linea ai bisogni di quelli attuali.

## 1.4 Conoscere il cliente

Lanciare e gestire un locale o un'insegna del fuori casa richiede oggi una comprensione approfondita dei consumatori e delle principali tendenze del momento, spesso radicate nei cambiamenti del modo di vivere e nelle esigenze dei consumatori stessi. Queste moderne tendenze possono essere riassunte in tre parole chiave: fiducia, emozione e tempo. La fiducia è fondamentale per il consumatore moderno, che desidera esser certo dell'origine del prodotto, dei suoi ingredienti, della sostenibilità produttiva ed etico-sociale, di garanzie di un corretto ritorno economico per i produttori locali. Inoltre, le modalità di presentazione, come il packaging o l'approccio dell'operatore, sono un altro ago sulla bilancia. Dunque, costruire un legame di fiducia con il cliente offre certamente un decisivo vantaggio competitivo. Per quanto concerne l'emozione, è cruciale per gli operatori comprendere che i clienti spesso cercano di vivere un'esperienza e di provare sensazioni uniche. La scelta di un locale può essere influenzata principalmente dal contenuto emotivo che esso trasmette, che può derivare da vari fattori come il tema, il personale e il design. È essenziale evidenziare questo aspetto, poiché i consumatori non decidono solamente cosa mangiare, ma anche quale esperienza culinaria desiderano vivere. Questa scelta può variare notevolmente a seconda della situazione e della persona stessa, che può assumere comportamenti differenti a seconda dei momenti e delle circostanze. Inoltre, individui diversi possono avere esigenze diverse nello stesso momento. Pertanto, una strategia efficace sembra essere quella di fornire una vasta gamma di opzioni per soddisfare il maggior numero possibile di richieste, in modo camaleontico, oppure trovare il *trade-off* capace di accordare quanti più consumatori possibile, anche coloro che danno estremo valore alla variabile tempo. Essi, per motivi legati ad impegni come il lavoro o lo studio, pongono particolare attenzione alla vicinanza del locale, alla velocità del servizio e alla convenienza del rapporto qualità-prezzo del pasto. Secondo alcune ricerche condotte per comprendere il comportamento d'acquisto, si è osservato che il consumatore impiega in media 4 minuti e mezzo per decidere cosa mangiare e rimane seduto al tavolo per circa 25 minuti<sup>15</sup>. Ma neanche in questo caso si

---

<sup>15</sup> <https://notizieinunclick.com/40-minuti-e-il-tempo-medio-per-la-pausa-pranzo-degli-italiani/>

disdegnano in maniera completa le variabili di fiducia ed emozione: anzi, il cliente si affida del tutto al locale, che deve garantirgli una pausa breve ma piacevole. In conclusione, il settore della ristorazione subisce gli impatti più diretti dalle trasformazioni nel contesto sociale, culturale ed economico. Per adattarsi a queste evoluzioni che coinvolgono le esigenze, gli stili di vita e i gusti delle persone, è necessario prestare grande attenzione ai cambiamenti in corso, dimostrare flessibilità e creatività, e offrire risposte efficaci e diversificate per soddisfare una vasta gamma di bisogni presenti nella società. Per semplificare l'analisi, considerando l'organizzazione aziendale e le diverse tipologie di clientela, è possibile distinguere due principali settori della ristorazione: la ristorazione commerciale e quella collettiva. A questa suddivisione schematica si aggiunge anche la ristorazione "on board".

### **1.5 La ristorazione commerciale**

La ristorazione commerciale comprende una serie di locali pubblici rivolti ai consumatori che non sono parte di un gruppo organizzato, permettendo loro di scegliere liberamente quando e dove soddisfare le proprie esigenze alimentari. Questi servizi ristorativi forniscono pasti a coloro che, per scelta o necessità, optano per consumare cibo fuori casa. Spesso, questo tipo di ristorazione mira a soddisfare le esigenze di socializzazione, intrattenimento e convivialità delle persone. L'ambito della ristorazione commerciale è estremamente diversificato, con il gestore del locale che di solito decide il menù, i prezzi e il tipo di servizio offerto. Anche i processi di preparazione variano a seconda del numero di pasti serviti, del tipo di ingredienti utilizzati e dello spazio disponibile. Esistono diverse categorie di ristorazione commerciale:

- Ristorazione tradizionale
- Ristorazione veloce
- Servizi di *banqueting* e *catering*

All'interno della categoria della ristorazione tradizionale, si trovano una varietà di locali che si differenziano per il loro livello di formalità e per il tipo di clientela che attraggono.

Alcuni sono semplici locali frequentati principalmente da persone che lavorano nelle vicinanze, offrendo cibo semplice a prezzi accessibili. Altri invece praticano prezzi più elevati e offrono servizio in ambienti formali, spesso con una selezione di cibo e vino di alta qualità. Tra i tipi di locali tradizionali, possiamo citare i classici ristoranti, che offrono un servizio formale con posti assegnati, le trattorie, che rappresentano la tradizione popolare con piatti tipici della regione, le pizzerie, specializzate in pizza e talvolta in altri piatti semplici, le osterie e gli agriturismi, che offrono alimenti di produzione propria e sono spesso situati in aree rurali. In questi locali, il servizio è solitamente personalizzato, con i piatti che vengono portati al tavolo da un addetto. Il cliente ha l'opportunità di consumare il pasto comodamente seduto e paga il conto alla fine dell'esperienza culinaria. Nell'ambiente dei ristoranti, la corretta organizzazione del lavoro riveste un ruolo fondamentale. All'inizio del servizio, è essenziale che tutti gli strumenti, le materie prime e i prodotti di base necessari siano pronti e disponibili. Ogni elemento deve essere preparato in modo che i piatti elencati nel menù possano essere preparati rapidamente, seguendo le procedure di preparazione stabilite. È importante gestire attentamente i diversi tipi di cottura e i tempi di attesa tra l'ordinazione e la consegna dei piatti per evitare lunghe attese da parte dei clienti. La distribuzione dei piatti può avvenire attraverso il "passe", un banco dove gli addetti alla cucina posizionano i piatti pronti, che vengono poi prelevati e serviti in sala dai camerieri. In aggiunta vi sono le pizzerie. Queste hanno visto un notevole aumento di presenza sul territorio negli ultimi anni, registrando un aumento del 15% in Italia solo negli ultimi cinque anni, portando il numero totale di locali a circa 40.000<sup>16</sup>. Durante i periodi di crisi economica, questi locali hanno ottenuto vantaggi, attirando clienti in cerca di opzioni di ristorazione più convenienti rispetto ai ristoranti tradizionali. Vi sono poi gli agriturismi: negli anni '60, in Italia, si è verificato un massiccio esodo dalle aree rurali verso le città, poiché le popolazioni contadine e gli agricoltori cercavano lavoro nelle aree urbane, considerate più redditizie e meno faticose rispetto alla vita nelle campagne. Tuttavia, oggi questa tendenza sembra essersi invertita: molte persone sono stanche della vita frenetica e caotica delle città e, quando possibile, cercano di riscoprire un contatto più stretto con la natura. In risposta a questi nuovi

---

<sup>16</sup> <https://initalia.virgilio.it/>

bisogni, emerge l'esperienza dell'agriturismo, che permette alle persone di praticare abitudini più salutari, anche attraverso la degustazione di prodotti alimentari genuini. Presso le strutture agrituristiche, è persino possibile partecipare a piccoli lavori agricoli o di giardinaggio, assistendo alle varie fasi delle stagioni, come semina, raccolto o vendemmia. Un numero sempre maggiore di famiglie opta per vivere questa esperienza, spinte soprattutto dal desiderio di riallacciare i legami con le tradizioni della vita contadina, che rischiano di essere dimenticate. Il fenomeno dell'agriturismo, infatti, sta vivendo una lenta ma costante crescita, pari al 2,5% all'anno<sup>17</sup>, e merita di essere accolto positivamente, poiché non solo offre nuove opportunità di sviluppo per le zone meno industrializzate, ma contribuisce anche alla conservazione e alla valorizzazione del territorio rurale. La normativa<sup>18</sup> regola il settore dell'agriturismo permettendo a tali strutture non solo di offrire alloggio ai propri ospiti, ma anche di somministrare pasti e bevande preparati principalmente con prodotti propri o provenienti dalle aziende agricole locali. Secondo componente della ristorazione commerciale è la ristorazione veloce, che racchiude quelle attività come i fast food, le tavole calde, gli snack bar e i take away. In espansione è il fenomeno dei "fast-food", locali concepiti per rispondere rapidamente alle esigenze alimentari durante pause brevi, tipiche di ritmi lavorativi serrati. In questi luoghi, il servizio è veloce e non richiede l'intervento di camerieri. Questo modello di ristorazione ha avuto origine negli Stati Uniti e si è diffuso rapidamente, soprattutto nelle metropoli dove lo stile di vita è frenetico e non permette lunghe pause per i pasti. Il settore è prevalentemente dominato da grandi catene internazionali come McDonald's, Burger King o KFC. Queste aziende si distinguono per avere menù fissi e ridotti, prezzi competitivi, un'elevata rotazione dei clienti e un ridotto numero di personale impiegato. La produzione avviene solitamente in modo visibile ai clienti, mentre la distribuzione degli alimenti avviene direttamente dal banco. Le lavorazioni sono semplici e veloci, con un assortimento limitato di ingredienti, ma la possibilità di combinare tali elementi in varie modalità permette di offrire una vasta

---

<sup>17</sup>

<https://www.istat.it/it/archivio/265109#:~:text=Nel%202020%20le%20aziende%20agrituristiche,97%25%20in%20Toscana%20e%20Umbria.>

<sup>18</sup> <https://www.agriturismo.it/it/extra/tutta-la-normativa-sull-agriturismo,-regione-per-regione-508>

gamma di opzioni ai consumatori. All'interno di questa categoria, sono inclusi anche i punti di ristoro autostradale, una tipologia di servizio gastronomico che si è diffusa parallelamente all'espansione della rete stradale, con l'obiettivo di soddisfare le necessità dei viaggiatori. In Italia vi sono circa 9.500 punti di consumo legati alla ristorazione commerciale in catena. Il 18% di essi è nelle mani di grandi player internazionali del calibro di McDonalds decisamente consolidati anche sul mercato italiano; il 45% sono gestiti da grandi player italiani fortemente consolidati sul territorio, come Autogrill o Camst; il 25% da piccoli player nazionali in espansione (Spontini, Pizzium, Capatoast); il 10% da operatori che, in un'ottica di diversificazione, hanno integrato la ristorazione, pur avendo *core business* diversi (Eni Cafè, Eataly). Il restante 2% è gestito da top player mondiali in espansione sul suolo italiano (Subway, KFC, Domino's). Si sta assistendo ad una crescita davvero evidente da parte di queste catene in Italia: nel 2021 misuravano una crescita del 23% rispetto al 2016, sebbene costituissero solo l'8% degli esercizi commerciali del settore. Si pensi che in Nord America esse rappresentano il 59% del totale<sup>19</sup>. Una tendenziale razionalizzazione da non sottovalutare in una Nazione come l'Italia che ha registrato sempre un'elevata frammentazione e densità della rete Horeca. Peraltro, le abitudini e i gusti dei consumatori fanno intendere la possibilità di ulteriori margini di crescita per la ristorazione commerciale in catena. Infine, nell'analisi dei servizi di *banqueting* e di *catering*, si evidenzia la loro caratteristica distintiva: la capacità di offrire il servizio di ristorazione direttamente presso il luogo prescelto dal cliente. Invece di recarsi al ristorante, è il ristoratore stesso che si sposta presso il luogo indicato dal cliente, impiegando un'organizzazione e una struttura appositamente studiate per soddisfare le richieste specifiche del servizio richiesto.

---

<sup>19</sup> <https://www2.deloitte.com/it/it/pages/consumer-business/articles/foodservice-market-monitor-crescita-ristorazione-italia---deloitte-italy---consumer.html>

## **1.6 La ristorazione collettiva e quella “on board”**

All'interno della ristorazione collettiva sono racchiuse la ristorazione aziendale, quella scolastica, la ristorazione sociosanitaria, la ristorazione assistenziale e quella comunitaria. La ristorazione collettiva si rivolge solo ai soggetti che ne hanno diritto in quanto appartenenti a comunità ben definita, come aziende, case di cura, istituti scolastici, caserme. Beneficiano di questo servizio le persone che, per vari motivi, si trovano a consumare i pasti nei luoghi in cui ad esempio lavorano o studiano. Generalmente, il servizio di ristorazione è gestito direttamente dall'azienda o dalla struttura, oppure affidato in appalto a società specializzate. Di solito, gli utenti possono usufruire del servizio gratuitamente o pagare solo una piccola quota. Per esempio, riguardo alla ristorazione aziendale, la gestione del servizio di ristorazione diventa spesso cruciale e presenta aspetti sensibili. È importante considerare che, pur cercando di mantenere i costi sotto controllo, l'immagine della direzione aziendale agli occhi dei dipendenti può essere influenzata, sia positivamente che negativamente, dalla qualità del servizio di ristorazione fornito. Nel caso di appalto, usualmente la società di ristorazione offre un servizio completo, il quale include la fornitura di alimenti, la loro preparazione, cottura e distribuzione. La società incaricata può anche adottare un modello di legame differito, dove i pasti sono preparati in centri di cottura esterni e poi distribuiti nel luogo di consumo. Il personale impiegato è generalmente assunto dalla società di ristorazione e lavora presso le cucine delle strutture del cliente. Per quanto riguarda il servizio di ristorazione a bordo, che comprende sia treni, che aerei o navi, è evidente come esso richieda soluzioni tecniche specifiche adattate al tipo di mezzo di trasporto. Nei treni, il problema principale è il costo di produzione dei pasti, chiaramente più alto rispetto a quanto avviene a terra, il quale incide notevolmente sul prezzo finale. Lo sviluppo di questo servizio dipende quindi dalla capacità di incrementare gradualmente il numero di pasti serviti al fine di ottenere economie di scala. Un ulteriore ostacolo da affrontare è rappresentato dalle barriere psicologiche dei viaggiatori, i quali frequentemente mostrano una preferenza per consumare uno spuntino al di fuori degli orari convenzionali una volta giunti a destinazione (Capano 2011). Al contrario di quanto avviene per i treni, la ristorazione sugli aerei è in continua espansione e produce un

incredibile volume d'affari: 12 miliardi di dollari nel 2019, fino a 26 miliardi stimati per il 2026<sup>20</sup>. In passato, le compagnie aeree gestivano direttamente il servizio di ristorazione utilizzando cucine di bordo progettate da esperti del settore alberghiero. Tuttavia, con l'attuale aumento significativo delle partenze giornaliere, le compagnie si trovano spesso nell'impossibilità di gestire in modo efficiente i servizi di ristorazione; pertanto, affidano tale compito a grandi aziende specializzate nel settore del *catering*. Il trasporto passeggeri aereo ha da tempo sostituito quello navale sulle lunghe distanze. Nonostante questa sfavorevole situazione, il settore navale riesce comunque a godere di un soddisfacente traffico, soprattutto grazie alle crociere effettuate sulle navi. (Trade Marketing e Consumi, Giovanni Capano, IPSOA, 2011).

### **1.7 Il vending**

Il settore del vending comprende tutti quei punti di erogazione automatica di bevande e alimenti, che possono essere acquistati inserendo una moneta, una banconota, una carta o una chiave. Questa caratteristica è alla base dei termini "*slot food*" o "*automatic retailing*", il cui vantaggio principale è rappresentato dall'immediatezza e dalla disponibilità continua del servizio. La trasformazione in corso degli stili di vita e delle abitudini dei consumatori, spinti dalle esigenze lavorative e dalle attività di svago a trascorrere sempre più tempo fuori casa e a dover spesso consumare pasti al di fuori del proprio ambiente domestico, suggerisce il crescente successo del settore della distribuzione automatica anche nel nostro paese: un mercato che in Italia vale 3,5 miliardi di euro annui e, secondo un'indagine Confida, sono in deciso aumento le consumazioni erogate nel 2023 (+13% rispetto al 2022), con 30.000 impiegati nel settore e 810.000 erogatori installati in luoghi pubblici, i quali rendono il "Bel Paese" leader in Europa per numero di *vending machine*, seguito dalla Francia con 590.000 e dalla Germania con 550.000 unità. L'Italia detiene quindi un doppio primato: non solo ha il maggior numero di distributori automatici in funzione, ma è anche il principale

---

<sup>20</sup> <https://iopilota.com/fatti-e-curiosita-sul-cibo-a-bordo-di-unaereo/>

produttore di tali macchine<sup>21</sup>. Questo canale commerciale alternativo è in grado di rispondere alle esigenze dei moderni consumatori, in particolare al crescente desiderio di comodità, immediatezza e facilità di accesso, consentendo loro di consumare cibo "just in time" quando ne hanno bisogno. Ad esempio, esse permettono di evitare le lunghe code riscontrabili nei punti di consumo tradizionali nelle ore di punta, sostituendo peraltro l'essere umano con la totale efficienza dell'automatizzazione. Alla crescita costante dei punti di consumo automatici corrisponde un'espansione delle categorie di prodotti offerti: l'industria del vending sta ampliando la sua gamma di prodotti per soddisfare le crescenti esigenze e aspettative dei consumatori. Oltre alle tradizionali bevande calde o fredde e agli snack, si trovano sempre più in modo diffuso piatti pronti e cibi freschi. Segnali, questi, davvero interessanti per il futuro, che fanno presagire potenzialità di ulteriore crescita e sviluppo di questo modello ristorativo.

### **1.8 I trend rilevanti per l'Horeca**

Gli ultimi due anni sono stati quelli in cui il settore dell'*Out of Home* si è gradualmente risollevato dopo la vertiginosa caduta causata dalla pandemia globale da Covid-19, riprendendo la gloriosa corsa iniziata nei primi anni 2000 verso traguardi sempre più sfidanti. Ma la pandemia non ha sfidato il comparto soltanto costringendolo a chiusure e conseguenti crolli di fatturato, ma anche accelerando alcune tendenze e abitudini, come il *food delivery* e lo *smart working*. L'OOH, dunque, vive un momento in cui bisogna prontamente capire quali siano i nuovi bisogni del cliente, che stanno adesso rapidamente mutando come mai prima nell'ultimo ventennio, e rispondere prontamente al fine di sopravvivere in contesto concorrenziale variegato, complesso ed agguerrito. Con il proposito di chiarire quali siano le variabili a cui prestare maggiormente attenzione, verranno di seguito analizzati i trend più rilevanti che oggi mettono alla prova il settore Horeca. Si distinguono trend congiunturali e trend strutturali: i primi riguardano fluttuazioni a breve termine dell'attività economica, di solito durante un periodo di uno o due anni. Sono influenzati principalmente da fattori

---

<sup>21</sup> <https://www.serim.it/it/magazine/distributori-automatici-in-italia.html>

congiunturali come la domanda dei consumatori, la politica economica, le condizioni di mercato e altri fattori che possono variare rapidamente nel tempo. Dunque, sono spesso associati ai cicli economici, come l'espansione, il picco, la recessione o la ripresa; i secondi, invece, si riferiscono a tendenze a lungo termine dell'economia, che possono persistere per diversi anni o decenni. Sono guidati da fattori strutturali come la tecnologia, le tendenze demografiche, i cambiamenti nelle preferenze dei consumatori e altri sviluppi fondamentali dell'economia. Risultano meno suscettibili alle fluttuazioni a breve termine e rappresentano una direzione di sviluppo più duratura e stabile dell'economia.

### **1.8.1 Incremento dei prezzi al consumo**

La prima tendenza congiunturale analizzata riguarda l'aumento dei prezzi pagati dai consumatori per i servizi e i prodotti offerti dall'Horeca. Nel 2023 l'inflazione in Italia è cresciuta in media del 5,7%, in calo rispetto all'8,1% registrato nel 2022. Nonostante questo, i prezzi del comparto alimentare non hanno registrato alcuna frenata: anzi, è stata evidenziata una crescita media annua pari al 9,8%, rispetto all'8,8% del 2022<sup>22</sup>. Dunque, se da una parte si è registrata una decelerazione dell'inflazione, dovuta principalmente alla diminuzione dei prezzi dei beni energetici, dall'altra, per quanto riguarda i beni primari come gli alimentari, si osservano ancora robusti rincari. È doveroso sottolineare il fatto che, nonostante questo difficile contesto macroeconomico, il settore non ha risentito significativamente di tali circostanze, addirittura migliorando le proprie performance attese nei confronti del 2022. Gli italiani, dunque, preferiscono limitare altre tipologie di spesa, piuttosto che quelle legate a convivialità e a socialità del "fuori casa". Ma per il 2024 vige ancora incertezza e la sfida per i protagonisti dell'AFH è quella di limitare le rinunce, in parte inevitabili, da parte dei clienti, adottando strategie finalizzate a mitigare l'impatto dell'inflazione. In primis, gli operatori devono cercare di limitare l'aumento dei prezzi dei beni e servizi più comunemente utilizzati, su cui i

---

<sup>22</sup> [https://www.ansa.it/sito/notizie/economia/2024/01/05/istat-nel-2023-inflazione-al-57\\_73bc5b3c-982d-4c79-8fa8-edd36ab375f0.html](https://www.ansa.it/sito/notizie/economia/2024/01/05/istat-nel-2023-inflazione-al-57_73bc5b3c-982d-4c79-8fa8-edd36ab375f0.html)

consumatori sono particolarmente sensibili (ad esempio, i pranzi di lavoro), e che già registrano una diminuzione della domanda. Al contrario, possono essere più flessibili nel ricalcolare i prezzi per categorie e occasioni di consumo non legate a bisogni e necessità, come ad esempio gli aperitivi. Infatti, nel ranking delle migliori performance rispetto al 2021, si trovano in cima le occasioni serali e quelle in generale caratterizzate da un maggiore coinvolgimento esperienziale (+49% per il dopocena e l'aperitivo serale e +40% per la cena). Quindi, pur non trattandosi di consumi strettamente necessari, la domanda è cresciuta vertiginosamente, badando ben poco agli aumenti dei prezzi. In pratica, per gli italiani la convivialità e la piacevolezza di queste occasioni godibili nel “fuori casa” non hanno prezzo. Oltre a far decisamente leva su ciò, per affrontare l'aumento dei prezzi di alcuni prodotti, potrebbe essere vantaggioso sfruttare tendenze come l'interesse crescente dei consumatori per esperienze di consumo uniche, offrendo ingredienti, ricette e percorsi sensoriali personalizzati dal gran valore percepito, per cui il cliente è disposto a pagare ben più di quanto pagherebbe in una pausa lavorativa. La sfida è quella di trasformare il semplice consumo di un pasto in un'esperienza originale e di qualità sotto quanti più punti di vista possibile.

### **1.8.2 Ripresa del turismo**

La seconda tendenza congiunturale è legata al turismo e alla sua decisa ripresa nell'ultimo biennio. Secondo i dati del Centro Studi Confesercenti, nel 2023 si è registrata una crescita dell'8,1% rispetto al 2022 nel settore turistico. Per la prima volta, si sono superati i livelli *ante* pandemia del 2019, quando le presenze erano state pari a 436 milioni. Questo risultato è stato trainato principalmente dagli stranieri, i quali hanno contribuito in modo significativo al superamento dei livelli del 2019: le presenze straniere registrano un aumento del +13,7% rispetto al 2022 e raggiungono oltre 228,5 milioni in valore assoluto (rispetto ai 220,6 milioni del 2019). Per il 2024 emergono alcuni segnali di incertezza: il 59,6% delle imprese intervistate nell'ambito di un'indagine “Assoturismo” - Confesercenti prevede che la prima parte dell'anno sarà caratterizzata da stabilità rispetto al passato, considerando che nel primo trimestre del 2023 la crescita

media della domanda è stata del +30%. Per il 19,7% delle imprese, invece, le aspettative sono di un aumento dei flussi turistici, mentre circa il 20,7% prevede una diminuzione dei flussi<sup>23</sup>. Gli imprenditori che si mostrano più preoccupati operano soprattutto nelle località marine e nelle aree rurali e collinari. Un po' più ottimismo si riscontra invece tra le imprese situate nelle città e nei centri d'arte. Se davvero le previsioni di coloro che operano sulle coste e nelle zone più interne sono verosimili, è doverosa la collaborazione tra politica, operatori turistici e del “fuori casa” al fine di attirare turisti e visitatori. Per quanto riguarda le zone rurali, le misure dovrebbero riguardare infrastrutture, viabilità e una cultura più aperta anche ad esempi innovativi di zone più frequentate, tendendo al punto di massimo della funzione composta dall' apprezzata e ricercata variabile della tradizione culinaria italiana e dalla variabile dell'innovazione, caratterizzata da logiche più aperte all'esterno e alle novità. Per quanto concerne il turismo delle zone costiere, è anche in tal caso necessaria una stretta collaborazione tra cittadini, Horeca e comparto politico. È importante, naturalmente, promuovere un turismo sostenibile che protegga l'ambiente e conservi la bellezza naturale delle coste italiane, includendo una gestione responsabile delle risorse naturali, la riduzione dell'inquinamento e la conservazione della biodiversità. Poi, oltre alle classiche mete balneari, sarebbe certamente vantaggioso promuovere attività turistiche alternative come gite in barca, sport acquatici, percorsi naturalistici, enogastronomia e cultura locale. O ancora, organizzare eventi culturali, festival, concerti e manifestazioni sportive lungo le coste per attrarre visitatori durante tutto l'anno, non solo durante la stagione estiva.

### **1.8.3 Il lavoro da remoto**

A metà tra l'essere classificato come tendenza congiunturale e strutturale vi è il lavoro da remoto. Esso, infatti, è stato certamente favorito da una condizione sociale temporanea, ma sembra trattarsi di una modalità operativa ormai affermata e destinata a perdurare. Durante il periodo della pandemia, l'ampia adozione dello smart working

---

<sup>23</sup> [https://www.ilsole24ore.com/art/turismo-ritorno-stranieri-traina-presenze-2023-oltre-445-milioni-AFNVBODC?refresh\\_ce=1](https://www.ilsole24ore.com/art/turismo-ritorno-stranieri-traina-presenze-2023-oltre-445-milioni-AFNVBODC?refresh_ce=1)

ha radicalmente trasformato le dinamiche lavorative: oggi, gli *smart-workers* sono 3,585 milioni, ossia il 541% in più rispetto al periodo *ante Covid*<sup>24</sup>. Conseguentemente, si sono verificate modifiche significative nelle abitudini di consumo, con una maggiore propensione verso la cucina domestica e i servizi di consegna a domicilio. Questo cambiamento ha avuto un impatto negativo sull'industria della ristorazione funzionale, focalizzata sulla fornitura di colazioni e pasti per il lavoro. Con questa variazione dei modelli di consumo, gli operatori Horeca devono adattare i loro servizi per soddisfare le esigenze dei clienti che lavorano da remoto, ad esempio offrendo opzioni di consegna a domicilio o take-away, promuovendo pacchetti pranzo per l'asporto. O ancora, offrire menù fissi a misura di “buono pasto”, ticket dal valore medio di 6,2 euro<sup>25</sup> che il datore di lavoro fornisce ai collaboratori per fruire di servizi sostitutivi di mensa. Alcuni ristoranti e bar possono adattare i loro spazi per offrire vere e proprie aree di lavoro con connessione internet e servizi aggiuntivi, come caffè e snack, per attirare clienti che desiderano lavorare fuori casa in un ambiente stimolante, o organizzare eventi serali per coloro che desiderano uscire dopo una giornata di lavoro. Infine, risulta chiaramente importante avere una forte presenza online e utilizzare i social media e le piattaforme di consegna per promuovere i propri servizi e raggiungere i clienti che operano da casa.

#### **1.8.4 Il tema della sostenibilità**

Tra le tendenze strutturali è classificabile il tema della sostenibilità, oggi un elemento essenziale anche per la competitività nel settore alimentare e dell’Horeca. Le aziende stanno sempre più adottando standard più elevati riguardo all'impatto ambientale e sociale dei loro processi produttivi, considerandoli requisiti minimi per rimanere competitive. Allo stesso tempo, i consumatori sono sempre più attenti nella selezione di prodotti biologici e sostenibili. Il crescente interesse dei consumatori per la sostenibilità è in parte il risultato di una nuova consapevolezza delle responsabilità sociali delle aziende, ma anche del maggior livello di sensibilizzazione al tema da parte di un numero

---

<sup>24</sup> <https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/smart-working-italia-neri-trend>

<sup>25</sup> [https://www.edenred.it/news-ed-eventi/ricerche-approfondimenti/buoni-pasto-in-italia/#:~:text=L'importo%20medio%20unitario%20dei,\(%E2%82%AC6%2C1\).](https://www.edenred.it/news-ed-eventi/ricerche-approfondimenti/buoni-pasto-in-italia/#:~:text=L'importo%20medio%20unitario%20dei,(%E2%82%AC6%2C1).)

sempre maggiore di persone. La pandemia ha spinto molti a prestare maggiore attenzione alla propria salute e al benessere, con quasi la metà dei consumatori europei che hanno manifestato preoccupazione per la propria salute mentale e fisica. In particolare, dal 2021 al 2022 si è osservato un significativo aumento di coloro che considerano prioritario migliorare la propria salute attraverso una dieta sana, passando dal 32% al 42%<sup>26</sup>. Dunque, l'industria dell'Horeca può adattarsi alle nuove richieste di sostenibilità da parte dei clienti adottando diverse strategie:

- Sourcing responsabile: scegliere fornitori che seguono pratiche sostenibili nella produzione e nella distribuzione di ingredienti e prodotti alimentari, preferendo ingredienti biologici, locali e di stagione, riducendo l'impatto ambientale e promuovendo l'agricoltura sostenibile.
- Riduzione degli sprechi: implementare pratiche per ridurre gli sprechi alimentari, pianificando accuratamente le quantità di cibo da preparare, utilizzando tutte le parti degli ingredienti, donando il cibo in eccesso e riciclando i rifiuti organici.
- Promozione di opzioni vegetariane e vegane: offrire un'ampia varietà di opzioni vegetariane e vegane nel menu può soddisfare i clienti che cercano alternative sostenibili e contribuire a ridurre l'impatto ambientale legato all'allevamento di animali.
- Conservazione delle risorse: ridurre l'uso di energia, acqua e altri materiali attraverso l'adozione di tecnologie efficienti e pratiche di gestione sostenibile. Ad esempio, utilizzare apparecchiature a basso consumo energetico e installare sistemi di riciclo dell'acqua possono contribuire a ridurre l'impatto ambientale.
- Comunicazione trasparente: comunicare in modo trasparente le iniziative sostenibili adottate dal ristorante ai clienti può aiutare a sensibilizzarli e a creare fiducia nella loro scelta di frequentare il locale. Questo può essere fatto attraverso menù informativi, segnalazioni sui punti di sostenibilità visibili nel ristorante e comunicazioni sui canali online e sui social media.

---

<sup>26</sup> Rapporto ristorazione 2023

- Educazione dei collaboratori: formare il personale sui principi della sostenibilità e coinvolgerli attivamente nelle iniziative sostenibili del ristorante può aiutare a garantire una migliore implementazione e adesione alle pratiche sostenibili.

Tra tutte le sfide che l'*Out of Home* sta affrontando, quella legata alla sostenibilità potrebbe risultare la più decisiva, data la forte pressione esercitata dai consumatori.

### **1.8.5 Il “food delivery”**

Altra tendenza ormai strutturale è la consegna di cibo e bevande a domicilio. Sotto l'austerità del severo *lock-down* pandemico, la consegna a domicilio è diventata una necessità fondamentale per i consumatori, spingendo così una notevole espansione dei modelli di "*Food e Grocery Delivery*". Negli ultimi tre anni, si è assistito a un notevole sviluppo delle piattaforme di consegna a domicilio, con una crescita significativa del valore che è aumentato da 1,5 miliardi di euro a 4 miliardi di euro tra il 2019 e il 2021. In Italia, così come nel resto d'Europa, questa tendenza ha subito un rallentamento, poiché i consumatori hanno in parte ripreso le loro abitudini di consumo pre-Covid, preferendo consumare nei locali del “fuori casa”. Tuttavia, nonostante questa normalizzazione, Nel 2022, circa il 37% dei consumatori ha fatto uso dei servizi di consegna a domicilio. Riguardo al settore specifico del *food delivery*, escludendo i servizi a domicilio offerti dalla Grande Distribuzione Organizzata, i principali attori del mercato italiano sono *Just Eat* e *Deliveroo*, i quali insieme detengono oltre il 70% della quota di mercato totale nel primo trimestre del 2022, secondo fonti quali Statista e Measurable.ai. Altri player rilevanti sono *Glovo* e *UberEats*, che si posizionano rispettivamente attorno al 20% e al 5% della quota di mercato totale. Le barriere all'ingresso per nuove piattaforme sono di conseguenza significative. Un caso rilevante è rappresentato da *Gorillas*, la startup tedesca nel settore del *food delivery*, che ha ottenuto un notevole successo durante la pandemia grazie alla sua offerta di consegne estremamente rapide (10 minuti dal completamento dell'ordine). Tuttavia, nel corso del 2022, *Gorillas* ha deciso di abbandonare il mercato italiano in quanto non è riuscita a generare profitti in tempi

soddisfacenti per gli investitori. Questa decisione è stata influenzata negativamente dall'impatto dell'inflazione e dalla crisi geopolitica globale, che hanno ulteriormente ridotto i margini di profitto dell'azienda<sup>27</sup>. Certamente, lo sviluppo di questi colossi della delivery crea valore anche per i protagonisti del canale Horeca, dato che sono soprattutto questi a fornire cibo e bevande da distribuire. Potrebbero però rivelarsi, in questo contesto apparentemente molto virtuoso, alcuni aspetti alquanto svantaggiosi per il locale fornitore. Quando il cibo viene consegnato a domicilio, i ristoratori hanno meno controllo sull'esperienza complessiva del cliente rispetto a quando il cliente consuma nel loro locale. Non possono gestire direttamente il servizio, l'atmosfera o l'interazione con il cliente, aspetti la cui fondamentale importanza è stata più volte sottolineata, e ciò potrebbe influenzare la percezione complessiva della qualità del servizio e del cibo. Poi, durante il trasporto, il cibo potrebbe subire danni o perdere la freschezza, il sapore o la presentazione originale, influenzando negativamente l'esperienza del cliente. Oltre al fatto che la gestione dello stesso servizio di consegna a domicilio può comportare costi aggiuntivi per i ristoratori, come commissioni per l'utilizzo delle piattaforme di consegna, costi di imballaggio e consegna e possibili spese di personale aggiuntive per gestire le consegne stesse. Certamente non è da sottovalutare nemmeno che, quando i clienti mangiano all'interno del locale, i ristoratori hanno l'opportunità di aumentare il valore del loro conto attraverso il cross-selling di bevande, dessert o piatti aggiuntivi. Opportunità che potrebbe essere persa quando il cibo viene consegnato a casa.

#### **1.8.6 Digitalizzazione del canale Horeca**

Il periodo pandemico ha accelerato anche l'ultima tendenza strutturale analizzata, ossia la transizione digitale del settore dell'*Out of Home*: in un'indagine di FIPE – Confcommercio è stato rilevato che nel 2019 solo il 24% delle aziende prevedeva la possibilità di consegna a domicilio grazie alle piattaforme di *food delivery*. Con l'arrivo della pandemia da Covid-19, questo dato è cresciuto di ulteriori 20 punti percentuali, portandolo al 44%. Per quanto riguarda l'utilizzo dei pagamenti digitali, nel 2019 era al 33%. Durante l'emergenza da Covid-19, questo dato è cresciuto fino al 47%, segnalando

---

<sup>27</sup> Rapporto Ristorazione 2023

un aumento del 14% rispetto all'anno precedente<sup>28</sup>. Ma, oltre a questo, i ristoratori hanno dovuto ricorrere velocemente anche ad altre soluzioni richieste dal cambiamento della domanda, come l'adozione dei sistemi di prenotazione online. Questo strumento offre vantaggi sia ai gestori dei ristoranti, semplificando la gestione dell'agenda, sia ai clienti, che possono prenotare in modo più comodo. Inoltre, aiuta a contrastare il problema dei cosiddetti "no-show", ossia dei clienti che prenotano ma non si presentano. Questo fenomeno è in aumento e molti ristoranti stanno cercando di affrontarlo richiedendo informazioni sulla carta di credito o, in alcuni casi, un deposito cauzionale al momento della prenotazione (di solito pari al 10% del totale), con la possibilità di applicare una penale in caso di mancata presentazione al tavolo. La digitalizzazione non solo sta rivoluzionando i processi interni delle attività, ma sta anche trasformando radicalmente l'esperienza del cliente. Questo è evidenziato dall'ampio ricorso alle piattaforme di recensioni, con il 65,5% delle persone che basa le proprie decisioni sui commenti online dei clienti. Tra queste piattaforme, *Tripadvisor* è la più popolare (55% del campione), seguita da *Google* (54,2%) e da *TheFork* (45,2%). Oltre alla fase di ricerca, la digitalizzazione dell'esperienza del cliente coinvolge anche la condivisione, con il 69,3% dei clienti che pubblica foto dei piatti consumati nei ristoranti sui propri profili social. Questo fenomeno ha un impatto significativo sull'immagine e sulla reputazione delle attività, poiché esse non sono più controllate esclusivamente dai gestori degli esercizi, ma sono sempre più influenzate e filtrate dal giudizio diretto del cliente. Molte di queste innovazioni digitali possono essere gestite più facilmente ed efficientemente attraverso l'utilizzo dei software CRM<sup>29</sup>, come *Sevenrooms*, *Toast*, *Eat App* o *Open Table*, che coadiuvano gli operatori in diversi modi. Questi svolgono principalmente la funzione di raccogliere e archiviare informazioni sui clienti, come preferenze alimentari e abitudini di consumo, consentendo di offrire un servizio più personalizzato e mirato. Utilizzando i dati dei clienti memorizzati, è possibile creare campagne di marketing *ad hoc*, ad esempio inviando offerte speciali o promozioni basate sulle preferenze individuali dei clienti stessi. Inoltre, i CRM possono integrarsi con sistemi

---

<sup>28</sup> <https://www.fipe.it/wp-content/uploads/2023/10/2023-10-16CSla-sfida-digitale-per-bar-e-ristoranti.pdf>

<sup>29</sup> Customer Relationship Management

di prenotazione online, consentendo agli ospiti di prenotare tavoli, camere d'albergo o altri servizi direttamente attraverso il sistema, semplificando il processo di prenotazione e consentendo agli operatori di gestire meglio l'afflusso di clienti. Infine, essi rappresentano anche un aiuto nel monitorare e gestire i feedback ricevuti online. Altro notevole fenomeno digitale, non riguardante il rapporto con il cliente, bensì le relazioni tra industria, esercenti e distributori, sono le piattaforme di "eB2B", il cui obiettivo risulta quello di digitalizzare e automatizzare i compiti solitamente svolti dai rappresentanti commerciali. Le piattaforme consentono di effettuare ordini e monitorare i livelli di inventario in modo automatizzato, eliminando la necessità di intervento umano. Pagamenti, fatturazioni e consegne avvengono quindi automaticamente. Questo porta a una maggiore efficienza sia per l'industria che per gli esercenti: l'industria può servire più clienti riducendo i costi per contatto, mentre gli esercenti possono gestire il proprio inventario in modo più rapido ed efficiente. Tuttavia, nonostante l'automatizzazione, le interazioni fisiche rimangono spesso un aspetto fondamentale della relazione tra industria ed esercenti, e le piattaforme B2B si integrano per supportare questo aspetto. Negli ultimi tempi, le piattaforme eB2B stanno crescendo in popolarità in diversi paesi, grazie all'adozione da parte dei principali produttori di beni di largo consumo e di alcuni operatori specializzati. Un esempio lampante è la piattaforma "*Choco*" utilizzata principalmente negli Stati Uniti e che conta più di 500 mila ordini al mese<sup>30</sup>. Anche in Italia si stanno muovendo i primi passi in questa direzione, con l'emergere di iniziative come "*Quisto*". Esse rappresentano una forma di digitalizzazione del processo di acquisto, il quale risulta ottimizzato, ma anche un'innovazione prettamente distributiva. Per questa ragione, il tema verrà approfondito nel secondo capitolo di questa tesi, il cui protagonista sarà la distribuzione, anello fondamentale della filiera Horeca.

---

<sup>30</sup> <https://choco.com/us>

## **CAPITOLO II:LA DISTRIBUZIONE, UN ALLEATO FONDAMENTALE DELL'OUT OF HOME**

In questo capitolo l'obiettivo sarà quello di presentare tutti gli altri protagonisti del pianeta Horeca, oltre ai punti di consumo precedentemente analizzati. Con occhi puntati principalmente sulla distribuzione, descrivendone gli attori, le modalità, il ruolo strategico occupato nella filiera dell'*Out of Home*, riflettendo su punti critici e di possibile sviluppo.

### **2.1 La filiera Horeca**

Il mondo Horeca è costituito da tre grandi continenti, i quali risultano fondamentali, anzi imprescindibili, per il funzionamento e per il successo degli altri. Il primo di essi è quello ampiamente analizzato nel primo capitolo, ossia quello comprendente tutti i punti di consumo che, come da oggetto sociale, forniscono prodotti e servizi alimentari al consumatore. Ma, come in molti altri settori, si tratta solamente della punta di un iceberg le cui parti immerse non sono visibili, ma fondamentali affinché quella sovrastante lo sia e sopravviva. Dunque, un altro continente del pianeta Horeca è l'industria alimentare, la quale garantisce la produzione e l'effettiva disponibilità sul mercato dei prodotti che giungono sui banconi dei bar e sulle tavole dei ristoranti. Ciò da cui tutto ha inizio e senza cui nulla esisterebbe di ciò che si sta trattando, dalla cui produttività ed efficienza dipendono i risultati e la soddisfazione di tutti gli "stakeholder" dell'Horeca. Ma esiste un'altra pedina importante nella filiera raramente menzionata che si andrà ad approfondire in modo dettagliato in questa trattazione, il ponte fra produzione di beni alimentari e punti di consumo: la distribuzione. Questa garantisce l'approvvigionamento continuo e puntuale ai punti finali di contatto con il consumatore, una funzione che potrebbe apparire ad un primo approccio semplice, che non vada oltre la mera fornitura, senza un tangibile valore aggiunto fornito al sistema Horeca. Si capirà infatti dapprima quali sono le modalità in cui la distribuzione garantisce l'approvvigionamento ai punti di

consumo, ed in seguito come la stessa svolga ad ha svolto nel recente passato funzioni di primaria importanza per il successo del settore e per la sua resistenza nei momenti più complessi.

## **2.2 Gli attori della distribuzione Horeca**

È fondamentale, prima di proseguire, tenere a mente il concetto di distribuzione, ossia l'insieme di sistemi che trasferiscono informazioni e prodotti da un produttore ad un cliente e viceversa al fine di concludere una transazione commerciale, e quello di canale distributivo, cioè "l'insieme di istituzioni indipendenti che svolgono il complesso di attività necessarie per trasferire un prodotto e il relativo titolo di proprietà dal produttore al consumatore" (Kotler 2004). Inoltre, un canale distributivo può essere diretto o indiretto. Per canale diretto si intende un canale che prevede il passaggio di un bene direttamente dal produttore al cliente, senza che vi sia ricorso a intermediari. Più diffuso è il canale indiretto, in cui il passaggio di un bene dal produttore all'utilizzatore finale avviene attraverso dei soggetti terzi, appunto gli intermediari. In base al numero di questi ultimi si distinguono canali di distribuzione indiretti brevi (con la presenza di un solo intermediario commerciale) e lunghi (più intermediari nello stesso canale di distribuzione). Inoltre, la distribuzione verso l'Horeca è principalmente di tipo intensivo: le aziende cercano solitamente di raggiungere il più ampio numero possibile di punti vendita, tendendo ad una massima copertura dell'area di vendita e alla massima esposizione della marca. Si può affermare che i produttori di beni alimentari per il canale Horeca adottino una strategia di vendita "*push*", la quale presuppone una pressione del produttore verso i distributori, che a loro volta la esercitano sui clienti. Si osserva, dunque, una grande centralità della figura del distributore. Per quanto concerne la distribuzione a favore dell'AFH, si possono individuare quattro modalità principali:

- Distribuzione diretta da parte dell'industria alimentare.
- Distributori specializzati
- Cash and Carry

- GDO e altri canali

### **2.2.1 Distribuzione diretta e distributori specializzati**

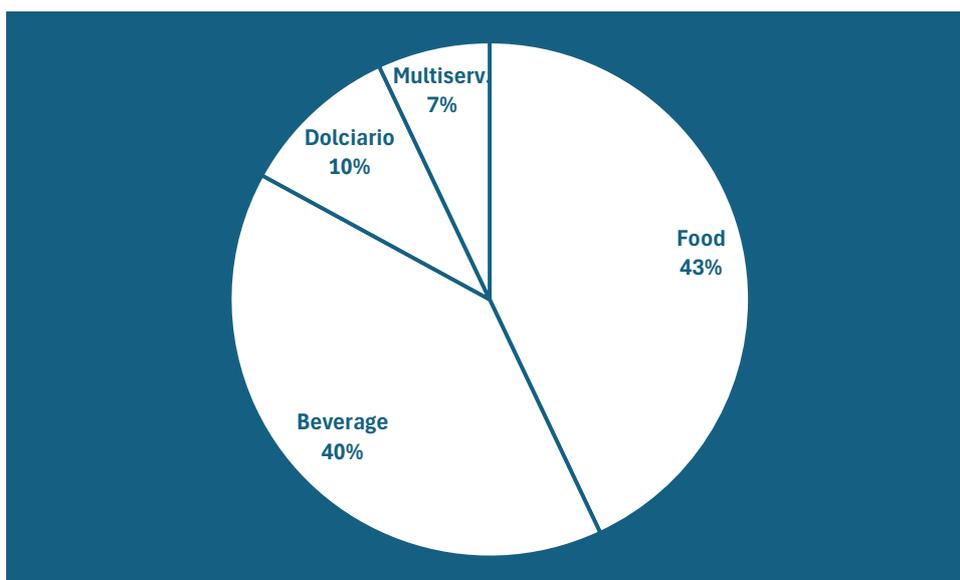
Il 15% dei circa 336 mila punti di consumo presenti sul territorio italiano<sup>31</sup> si approvvigiona direttamente dalle industrie, eliminando ogni possibile ulteriore passaggio di mano e ottenendo in tal modo importanti vantaggi da un punto di vista di maggior controllo dei processi, di margini migliori per il produttore e costi maggiormente sostenibili per il punto di consumo. Inoltre, il rapporto diretto favorisce anche una *brand image* più coerente e ben salda per l'azienda, senza che questa venga edulcorata da pratiche, modi di relazionarsi e prassi di vendita di terzi. Peraltro, risulta anche più semplice contribuire ad aumentare la visibilità del marchio presso gli stessi punti di consumo Horeca, consentendo ai fornitori di promuovere i propri prodotti e differenziarsi dalla concorrenza. Infine, gli stessi fornitori, grazie al contatto diretto con i clienti, possono adattare l'offerta ai bisogni specifici degli stessi, offrendo prodotti su misura e servizi personalizzati, tentando di combattere l'occasionalità che spesso vige nei rapporti di vendita con l'*Out of Home*, stabilendo dunque relazioni più stabili e durature. Naturalmente, una forza vendita ben dislocata e che copra una domanda territorialmente molto frammentata come quella dei punti di consumo dell'OOH necessita ingenti investimenti, e per questo può risultare appannaggio di poche, grandi e strutturate aziende. Questo potrebbe essere il principale motivo per cui una percentuale così esigua dei punti di consumo si rivolge direttamente alle imprese produttrici. La più grande fetta nel panorama distributivo, pari al 57%, è occupata dai distributori specializzati, cioè coloro che perseguono l'oggetto sociale della fornitura di beni, senza occuparsi della produzione o della vendita al consumatore finale degli stessi. Il loro business, dunque, si fonda sull'acquisto di grandi quantità di prodotto dall'industria e sulla loro rivendita ai clienti Horeca, gestendo la logistica delle consegne, fornendo servizi come la gestione degli stock e il supporto nella scelta dei prodotti. Si parla di 3.800 imprese, con un fatturato pari a 16,9 miliardi di euro complessivi in termini

---

<sup>31</sup> Analisi Tradelab

di vendite all'ingrosso nel 2019; oltre 60mila addetti diretti e indiretti tra imprenditori, agenti di vendita, personale amministrativo, addetti alla logistica, magazzinieri e altre figure professionali; una distribuzione diffusa sul territorio nazionale, con il 40% delle aziende nel Sud e Isole, il 23% nel Nord Ovest, il 20% nel Nord Est, il 17% nel Centro<sup>32</sup>. Questo sostanzioso gruppo è formato da grandi distributori nazionali come Marr S.p.A., da consorzi, ossia associazioni di imprese operanti nel settore (es. CDA – Consorzio Distributori Alimentari), e da indipendenti, generalmente di dimensioni più contenute. Dai grafici sottostanti si può rilevare come tali imprese si differenzino in base alle categorie merceologiche trattate e che la maggior parte di esse sia specializzata proprio sulla fornitura di locali appartenenti al sistema AFH.

Fig.3- Specializzazione distributori per prodotti forniti



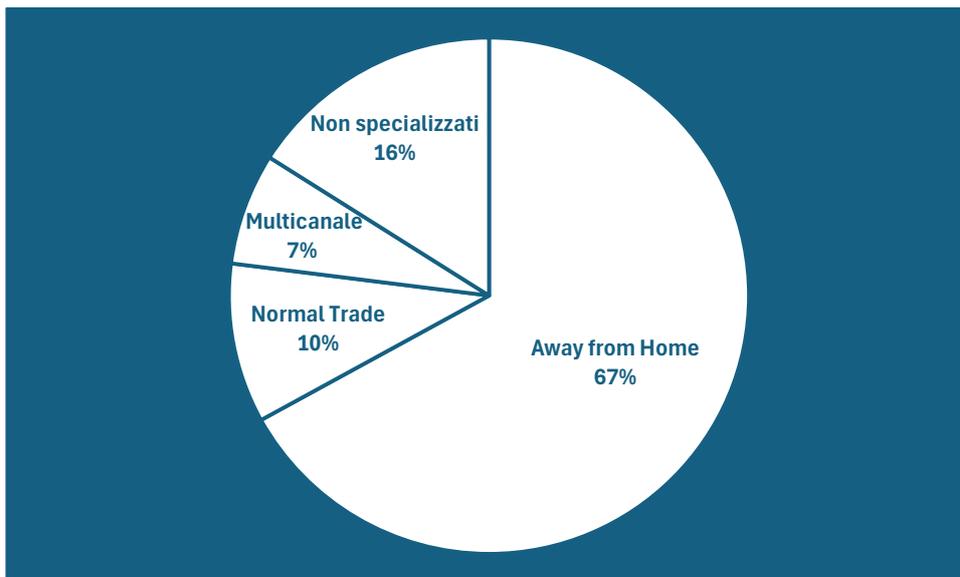
Fonte: elaborazione personale da dati Rapporto\_Horeca\_COMPLETO\_ufficiale.pdf

Contrariamente a quanto si potrebbe pensare, i distributori sono altamente specializzati, trattando principalmente una precisa categoria merceologica. Infatti, solo il 7% distribuisce prodotti non appartenenti allo stesso gruppo. La causa può essere ricercata nel fatto che i prodotti alimentari necessitano di gran cura ed attenzione a

<sup>32</sup> Rapporto\_Italgrob-Censis\_2022\_rev01(2).pdf

partire dal processo produttivo, passando per la distribuzione, fino ad arrivare alla vendita al consumatore finale. Così come è difficile concepire la contemporanea produzione di cibi e bevande, così lo è anche il loro trasporto, dovendo rispettare precise e giuste norme riguardanti igiene e temperature di stoccaggio.

Fig.4 – Specializzazione per canale servito



Fonte: elaborazione personale da dati Tradelab

La figura 4 evidenzia come la netta maggioranza dei distributori sia specializzata nella fornitura dei punti di consumo dell'*Away From Home*. Il fatto che la maggior parte di tali imprese sia indirizzata con decisione alla fornitura presso bar e ristoranti è conseguenza di quanto precedentemente sottolineato: la frammentazione del mercato e le piccole dimensioni di molti dei suoi attori rendono necessaria l'azione di distributori specializzati proprio per l'approvvigionamento degli stessi. Una vera e propria opportunità di business creata dalle enormi difficoltà di costruire ponti diretti fra produttori e Horeca. Risulta però evidente che ciò non sia un aspetto del tutto positivo, soprattutto da un punto di vista di sostenibilità della stessa rete distributiva. Una sorta di inefficienza logistica, giustificata da una parte dalla conformazione del territorio italiano, ma dall'altra in attesa di una dovuta soluzione, richiesta in primis dall'ambiente, oltre che da

consumatori e società sempre più sensibili a queste tematiche. Oltre a questo, se da una parte si registra lo svantaggio principale dei maggiori costi legati ad un ulteriore “passaggio di mano”, dall’altro l’instaurazione di questo canale indiretto di distribuzione misura alcuni importanti vantaggi. Infatti, il compito dei distributori non si esaurisce nella commercializzazione di alimenti e bevande. I grossisti fanno di questa attività il loro *core business*, dunque, per sopravvivere nel panorama competitivo ed in qualche modo differenziare la propria offerta, devono avviare e mantenere un approccio più relazionale con i propri clienti. Offrendo servizi di consulenza sul menù, sulla selezione dei prodotti, la gestione degli acquisti e delle scorte, la formazione sulle tecniche di servizio e conservazione. Oppure, più in generale, in un’ottica di “win-win”, suggerire soluzioni innovative grazie alla loro conoscenza del settore e dei prodotti, supportando i locali a migliorare la loro attività e a offrire un’esperienza di qualità ai loro clienti.

### **2.2.2 Cash and Carry e GDO**

Fino ad ora sono stati trattati sistemi che prevedono la visita del distributore o dell’azienda stessa tramite la propria forza vendita presso il punto di consumo. Secondo TradeLab, un locale su tre procede in direzione contraria alla precedente, ossia sono i gestori stessi che si recano presso grandi centri specializzati per acquistare il necessario alla propria attività. È il caso dei *Cash and Carry* e della GDO, gli altri due protagonisti della distribuzione Horeca. I primi (comunemente abbreviati in C&C) sono modelli di vendita al dettaglio per prodotti alimentari o non alimentari, rivolti a clienti professionali che dispongono di una partita IVA. Una formula distributiva nata negli Stati Uniti nel 1937, durante il periodo bellico, sotto la presidenza di Franklin Roosevelt, che consisteva nell’apertura del commercio di beni dagli Stati Uniti alle nazioni coinvolte nel conflitto. Essenzialmente, questa formula consentiva la vendita di prodotti americani a paesi stranieri, con il pagamento effettuato negli Stati Uniti e la consegna effettuata da navi non americane. Nel corso degli anni, questa modalità è stata perfezionata ed è stata introdotta in Europa da Otto Beisheim, il fondatore della catena “Metro”, nata in

Germania nel 1964 con ingresso in Italia nel 1972<sup>33</sup>. Le caratteristiche principali di un *Cash and Carry* includono:

1. Operatività come impresa commerciale all'ingrosso.
2. Accoglienza dei clienti direttamente presso il magazzino.
3. Organizzazione basata sul self-service.
4. Prelevamento diretto della merce da parte del cliente.
5. Pagamenti effettuati in contanti o tramite fattura, con trasporto della merce a cura del cliente.

Inoltre, secondo la legislazione italiana, una struttura *Cash and Carry* deve disporre di un'area di vendita che superi i 400 metri quadrati. Un'analisi Tradelab su dati Nielsen mostra come l'offerta di questo servizio in Italia sia concentrata nelle mani di nove grandi insegne, che controllano circa l'80% dell'intera rete. Questa situazione è riassunta nella tabella che segue.

Fig.4- L'alta concentrazione del settore dei C&C

GRUPPO	N. C&C	MQ MEDI C&C
	73	2.800
	60	4.100
	49	6.400
	23	4.300
NEGOZI INDEPENDENTI	22	3.300
	17	4.400
	17	3.500
	15	3.200
	14	2.500
	13	4.000
TOTALE	303	

Fonte: Tradelab

<sup>33</sup> <https://artetekapeople.it/cash-and-carry-cosa-e-come-funziona/>

Questa formula nasce dalla difficoltà nel gestire diversi fornitori, ognuno con le proprie modalità e tempi di consegna e con un determinato portafoglio prodotti, all'interno di un contesto in cui la domanda diventa sempre più specifica. È cruciale, infatti, essere pronti a soddisfare le esigenze dei clienti in ogni momento attraverso un approvvigionamento rapido e puntuale dei prodotti. Dunque, il vantaggio più importante che l'operatore del punto di consumo trae da questo sistema è l'accesso a una vasta selezione di prodotti provenienti da diversi fornitori, potendo scegliere di acquistare solo le quantità necessarie al momento e, soprattutto, uscendo dallo *store* con la merce in possesso, eliminando così i tempi di consegna. Inoltre, i C&C hanno nel tempo ereditato dalla grande distribuzione al dettaglio anche molte logiche legate alla cura degli assortimenti, offerte o particolari promozioni su determinati articoli, in un processo di continua e sempre più approfondita conoscenza dei propri clienti. Invece, i fornitori tradizionali operano secondo regole e tempi di consegna stabiliti, offrendo generalmente una gamma limitata di prodotti che devono essere definiti in un contratto di fornitura predefinito. Naturalmente, questa soluzione permette ai gestori del punto di consumo di non occuparsi della logistica dei prodotti acquistati, non addossandosi i relativi costi e tempi e non rinunciando anche a consigli e *best practices* che un occhio esterno ed esperto come quello di un distributore potrebbe fornire. Da un punto di vista di sostenibilità, il fatto di recarsi in un *Cash and Carry*, acquistando tutto ciò di cui si ha bisogno, risulta una prassi più sostenibile rispetto a quella di attendere l'arrivo dei vari e numerosi grossisti, che, come visto in precedenza, sono altamente specializzati e forniscono spesso poche categorie di prodotti. L'ultimo grande attore nel mercato della distribuzione è la GDO. Questa, insieme alle piattaforme di acquisto online, è la soluzione distributiva meno utilizzata dagli operatori dell'OOH: il ricorso ad essa avviene nel 9% dei casi. La causa di ciò può essere rinvenuta nel fatto che l'offerta non sia mirata alle necessità dell'acquisto finalizzato ad una nuova rivendita, bensì piuttosto ad un consumatore finale. Ciò non solo per quanto riguarda i prezzi, che non sempre tengono conto dell'ulteriore passaggio che il prodotto deve svolgere prima del consumo finale, ma anche per le modalità attraverso le quali i prodotti sono presentati ed offerti, più orientate verso consumi a portata di singoli individui. Ciò non esclude il fatto che,

principalmente nei discount, spesso possano trovarsi prezzi assai convenienti e confezioni più grandi, adatte a consumi e acquisti molto più ingenti.

### **2.3 Il ruolo strategico della distribuzione**

Per quanto riguarda le prime due modalità distributive analizzate, ossia la distribuzione diretta da parte delle aziende produttrici e quella effettuata da distributori specializzati, è necessario svolgere un ulteriore approfondimento riguardo il determinante ruolo strategico a supporto dei punti di consumo dell'OOH. Infatti, numerosi sono i modi attraverso cui i distributori e le aziende produttrici giornalmente supportano e creano valore. Basti pensare che, se il fuori casa all'allentarsi dell'emergenza sanitaria è potuto ripartire, è anche perché la distribuzione, che funge da cerniera tra le industrie produttrici e le imprese del settore *food service*, ha continuato a operare nonostante le difficoltà, garantendo un approvvigionamento tempestivo di cibi e bevande a costi sostenibili anche per coloro con una solvibilità finanziaria precaria. Tale resilienza ha anche consentito di adattare l'offerta alle nuove esigenze dei cittadini, contribuendo così alla rinascita del settore fuori casa. In questa fase, dunque, le numerose piccole imprese che compongono il settore hanno dovuto assorbire prima il duro colpo dovuto all'eccezionale periodo legato al Covid-19, caratterizzato da restrizioni, chiusure e difficoltà operative. Successivamente, hanno dovuto far fronte all'impatto dell'aumento dei costi dell'energia e, in generale, alla pressione inflazionistica sulle forniture e sui costi operativi. La fragilità economica e finanziaria strutturale di molte di queste attività, accentuata dagli effetti prolungati della pandemia, durante la quale molti hanno registrato fatturati azzerati, le ha portate vicine al punto di uscita dal mercato. In questa situazione critica, è stata di estrema importanza ancora l'azione di aziende produttrici e della distribuzione Horeca specializzata, che ha svolto efficacemente il ruolo di sostegno finanziario per queste imprese, agendo in pratica come una sorta di banca. Un settore strutturalmente fragile è riuscito a sopravvivere e a prosperare anche grazie al sostegno di questi altri attori fondamentali della filiera, i quali hanno dimostrato una presenza costante e flessibile, adattandosi alle mutevoli condizioni del contesto, garantendo così

un sollievo nei pagamenti sostanzialmente attraverso azioni di credito. Inoltre, hanno sempre continuato a garantire gli approvvigionamenti, consentendo alle imprese di mantenere un flusso di fatturato continuo, quando possibile. Il settore del fuori casa, così come lo conosciamo oggi, e il valore economico e sociale che genera non esisterebbero senza un'ottima intermediazione distributiva. Non ci sarebbe il fuori casa come quello in essere, e quindi anche il valore economico e sociale che esso crea, se non ci fosse tra l'industria e il pulviscolo differenziato di esercizi del fuori casa un ponte che svolge una molteplicità di funzioni di raccordo e supporto. Per questo motivo, la funzione distributiva svolta dalle grandi imprese produttrici e quella svolta da attori specializzati va ben oltre il semplice ruolo di anello di connessione in una filiera complessa: si tratta di soggetti imprescindibili senza i quali il settore del fuori casa subirebbe una ristrutturazione drastica, con conseguenze potenzialmente devastanti. Questo settore è essenziale per la sussistenza di numerose piccole imprese, che non solo forniscono sostentamento per molte famiglie di titolari e dipendenti, ma fungono anche da cliente per le stesse numerose imprese del settore alimentare e del beverage. Oltre al suo ruolo cruciale nel fornire supporto economico e finanziario agli altri attori della filiera, la distribuzione svolge anche una funzione importante nella promozione e nell'*upgrading* della cultura della filiera stessa. Questa funzione, spesso trascurata rispetto ad altre più pratiche e immediate, è di fondamentale importanza. Consente alle piccole imprese del settore, spesso a conduzione familiare, di avere accesso a interlocutori con competenze più elevate e una maggiore esperienza imprenditoriale. Ciò consente loro di ricevere supporto e consulenza per decisioni aziendali che hanno un impatto significativo sul successo dell'attività. Inoltre, è importante sottolineare che la promozione dell'*upgrading* della cultura della filiera riveste un ruolo significativo anche nella transizione verso una maggior sostenibilità del settore. Gli operatori della distribuzione hanno la possibilità di incoraggiare e supportare i numerosi piccoli imprenditori del settore fuori casa nell'adozione di soluzioni più in linea con le nuove sensibilità e i valori dei consumatori, generando effetti positivi sui risultati economici delle aziende coinvolte.

## 2.4 Necessità di cambiamenti

Così come sta accadendo per i punti di consumo dell'OOH, anche il mondo appena approfondito della distribuzione non può certo esimersi dall'innovarsi e rinnovarsi sulla spinta dei temi e bisogni che riguardano il settore e, più in generale, la società odierna. Anzi, probabilmente non può esistere un punto di consumo totalmente innovativo e sostenibile se questo cambiamento non riguarda anche i fornitori dello stesso: alcune tematiche ed obiettivi devono essere condivisi da tutta la *supply chain*, affinché tutto il complesso Horeca si sviluppi verso direzioni maggiormente virtuose ed in modo da affrontare tutte le sfide che il presente gli pone innanzi. Le risposte più immediate che la filiera del "fuori casa", ed in particolare il comparto distributivo, deve fornire riguardano importanti principi di sostenibilità economica, sociale ed ambientale, i quali risultano peraltro legati direttamente l'uno all'altro, e che oggi la distribuzione non è totalmente pronta a soddisfare. Infatti, sono presenti ancora evidenti limiti di efficienza logistica, i quali impattano sia sulla sostenibilità economica che ambientale. È necessario, ad esempio, ridurre sempre più i tempi di consegna, ottimizzando le rotte di trasporto ed evitando inefficienze quali "doppie visite" o visite superflue. Un obiettivo non scontato, data la frammentazione del mercato dei punti di consumo, composto per gran maggioranza da piccole ditte individuali e società di persone<sup>34</sup> dislocate lungo lo stivale italiano. In questo senso, il processo di razionalizzazione del settore è avviato, ma è ancora ben lontano dall'apportare i benefici che ne deriverebbero. Si evince nuovamente quanto sia importante che ogni tassello del sistema sia posto in maniera ottimale, al fine di raggiungere traguardi migliorativi. Ma il punto di partenza per cercare comunque di compiere passi decisivi risiede in parte anche in un maggior ricorso alla tecnologia, ormai ampiamente sfruttata in qualsiasi ambito e industria. Dunque, una sempre crescente digitalizzazione della distribuzione Horeca è essenziale per migliorare l'efficienza operativa, semplificare i processi di ordinazione e ridurre gli errori di comunicazione, evitando maggiormente conversazioni telefoniche, e-mail e messaggi. Nel capitolo I si è accennato a nuovi *players* che aggregano l'offerta di più prodotti su un'unica piattaforma,

---

<sup>34</sup> Rapporto Ristorazione 2023

mettendo a disposizione dei clienti Horeca un vero e proprio *marketplace*, su cui ordinare nella quantità desiderata cibo e bevande per la ristorazione. L'esempio italiano riportato è quello di "Quisto", un vero e proprio grossista online con l'obiettivo di efficientare il lavoro di distributori, protagonisti Horeca e il rapporto stesso fra i due. La piattaforma permette di evitare il momento della "presa d'ordine", spesso affrettata e superficiale, rendendola flessibile ed effettuabile in qualsiasi momento della giornata. Dunque, il numero di ordini può essere ottimizzato, i viaggi di consegna limitati e, inoltre, i fornitori possono investire in attività potenzialmente più proficue, come lo sviluppo del portafoglio clienti. Un modello che teoricamente prevede una sola piattaforma ad occuparsi della distribuzione, in modo attento ed ottimizzato, e i due estremi della filiera, produttori e professionisti Horeca, a svolgere al meglio le proprie attività. Si tratta di un esempio di maggiore sostenibilità economica ed ambientale, che potrebbe far compiere passi notevoli all'intero settore. Oltre alla digitalizzazione, risulta decisiva anche la promozione delle filiere locali: promuoverle e sostenerle può contribuire a ridurre l'impatto ambientale della distribuzione Horeca, riducendo le distanze di trasporto e sostenendo l'economia locale. O ancora, l'ottimizzazione degli imballaggi, sia quelli utili per il trasporto sia quelli riguardanti l'involucro dei prodotti, o il rinnovamento del parco mezzi di trasporto con mezzi alimentati da energie rinnovabili, disincentivato però da costi alti ed efficienze ancora discutibili dei mezzi stessi. Molti sono gli spunti, così come tante sono le difficoltà a rendere virtuosa da un punto di vista di sostenibilità tutta la filiera del "fuori casa". Nel terzo capitolo si presenteranno proposte ed esempi al fine di capire quale sia il miglior bilanciamento fra i tre continenti del mondo Horeca, al fine di rispondere prontamente alle richieste di clienti, società e ambiente.

### CAPITOLO III: PROSPETTIVE FUTURE

I primi due capitoli intendono fornire un'accurata presentazione del mondo Horeca e di tutti i suoi protagonisti. Sono stati dapprima evidenziati i numeri che il settore vanta in termini di presenza sul territorio, fatturato, capitale umano impiegato, nonostante le difficoltà affrontate e che tutt'oggi fronteggia strenuamente. Si è poi visto come, in un certo senso, il comparto stia sfruttando a proprio favore queste situazioni complesse per trarne opportunità di sviluppo, al fine di sopravvivere e differenziarsi in un contesto agguerrito e numericamente tumultuoso. Le varie tipologie di ristorazione analizzate, dai bar ai ristoranti, dai servizi di catering fino alle mense aziendali, lavorano con l'obiettivo di cogliere tutte le nuove e mutevoli esigenze dei consumatori principalmente in ambito di sostenibilità, rapidità e qualità di servizio. Una sfida giornaliera più che alla portata, alla luce di quanto dimostrato nell'ultimo ventennio in termini di crescita e, soprattutto, durante e dopo il biennio pandemico in termini di resilienza. Nel secondo capitolo, la trattazione si è concentrata sugli altri due attori della *value chain* Horeca, produzione e distribuzione, comprendendone gli aspetti fondamentali e discutendo quanto sia importante che processi di innovazione e sviluppo partano proprio da essi affinché possano trasmettersi con successo ai punti di consumo dell'*Out of Home*. Infatti, questi ultimi non possono essere qualificati come innovativi e sostenibili se gli altri elementi della catena del valore non condividono e perseguono i medesimi obiettivi. Al contempo, però, almeno nel breve-medio periodo appare alquanto utopico ottenere un sistema perfetto in cui due variabili fondamentali risultino massimizzate: sostenibilità<sup>35</sup> e soddisfazione del cliente. Significherebbe nell'immediato garantire un bene dalla massima qualità, prodotto e distribuito con tutti i crismi di economicità, responsabilità sociale ed ambientale, che giunge al punto di consumo in cui viene offerto nella modalità più confacente al bisogno del cliente. In questo processo si rendono necessarie ancora diverse ottimizzazioni che gradualmente il sistema Horeca sta prendendo in carico, in

---

<sup>35</sup> Un'industria è sostenibile quando riesce ad integrare nei suoi processi tre dimensioni di "sostenibilità": ambientale, sociale ed economico-finanziaria. Questo concetto si basa sulla teoria della "*Triple Bottom Line*", che suggerisce che un'azienda debba impostare il proprio modello di business fondandosi sul paradigma delle 3P: *People, Planet, Profit*.

base anche a quanto concluso nei primi due capitoli. Si evince, dunque, al fine di fornire riflessioni possibilmente utili nel medio-lungo periodo, la necessità di cercare un *trade-off* tra le due variabili fondamentali sopra menzionate.

### **3.1 Le variabili fondamentali dell'*Out of Home***

Il passo successivo consiste nell'analisi e scomposizione delle due variabili della sostenibilità e della soddisfazione del cliente, con l'intento di capire quali possano essere al momento i punti più deboli dell'industria Horeca. Questa, al fine di poter esser definita sostenibile, deve necessariamente rispondere a tre requisiti:

- generare profitti e crescita economica di tutti gli attori nella catena del valore;
- garantire benessere, promozione e inclusione sociale su tutti i livelli della stessa;
- ridurre al minimo l'impatto ambientale lungo tutta la filiera.

Invece, per quanto concerne la soddisfazione del cliente e sulla base di quanto ampiamente discusso nel primo capitolo, essa può essere riassunta in tre temi chiave:

- qualità;
- rapidità;
- prezzo.

È bene ricordare che cercare un *trade off*, implica aumentare o migliorare una variabile a sfavore di un'altra, fino a trovare un bilanciamento ottimale tra di esse. Nel caso di un'industria come il "fuori casa", teoricamente, ad un aumento della qualità del prodotto corrisponde un peggioramento della variabile prezzo; oppure, una maggiore ricerca di profitti potrebbe incidere negativamente sia sulla qualità che sui prezzi stessi dei prodotti; o ancora, una crescente rapidità del servizio sui punti di consumo potrebbe condizionare il benessere e l'inclusione sociale, a causa, ad esempio, dell'automatizzazione dei processi. Giunti a tal punto bisogna capire quali possano essere gli squilibri e le mancanze del settore che rendono il sistema imperfetto, quali soluzioni applicare, come e su quali altri variabili tali soluzioni ricadano. L'obiettivo resta quello di fornire soluzioni realistiche che impattino il meno possibile sul resto della filiera.

Ma bisogna fare un'assunzione fondamentale: la soddisfazione del consumatore non deve essere in alcun modo intaccata, anche a costo di incidere maggiormente sul resto. È infatti questa che determina il successo dell'industria, garantendo una continua all'intera filiera. Rendere insoddisfatto il consumatore significherebbe, nel lungo periodo, disperdere il valore ottenuto nel breve tramite questa azione, rendendolo effimero. Ciò detto, risulta ovviamente non auspicabile, ad esempio, cercare maggiori profitti diminuendo la qualità di prodotti e servizi o accrescendo troppo i prezzi.

### **3.2 Limiti di *performance***

Rispetto a quanto affermato in precedenza, è bene concentrarsi su come massimizzare la soddisfazione del cliente, sulla base delle necessità espresse negli ultimi anni. Come migliorare, quindi, rapidità di servizio, qualità e prezzi? Porsi questo intento conduce ad una decisiva riflessione: servire in modo rapido il consumatore, ricorrendo ad esempio a modelli ristorativi "*fast*", garantendo qualità elevata e prezzi ragionevoli non è affatto semplice. O meglio, risulta un traguardo alla portata soprattutto quando l'azienda stessa è in piena salute, grazie ad una gestione efficiente dei costi, favorita principalmente da sagge scelte imprenditoriali e personale competente. Al fine di studiare l'efficienza e la salute complessive del settore, sarebbe proficuo analizzare indici che diano indicazioni sull'efficienza stessa e sulla produttività: i più importanti sono il valore aggiunto e la produttività del lavoro. Infatti, il valore aggiunto rappresenta l'incremento di valore creato dall'azienda attraverso il processo produttivo, ed è la differenza tra il valore della produzione (il ricavato dalle vendite di beni e servizi) e il costo della produzione (ossia i costi sostenuti per materie prime, lavoro o affitti). Analisi fondamentale per valutare l'efficienza aziendale, ma non bastevole ad esprimere un giudizio. La produttività del lavoro, invece, suggerisce l'efficienza con cui i lavoratori trasformano gli input (come ore lavorate, risorse e materie prime) in output (beni o servizi prodotti) ed è il rapporto tra ricchezza prodotta, quindi gli output, e input di lavoro. È fondamentale per migliorare la capacità di retribuire i fattori produttivi, ossia il lavoro e il capitale investito. Inoltre, i due indici sono strettamente interrelati e influenzano reciprocamente l'efficienza e la

performance di un'azienda. Un aumento della produttività del lavoro, infatti, può portare a un incremento del valore aggiunto, poiché i lavoratori generano più output con le stesse risorse. Allo stesso tempo, un aumento del valore aggiunto può derivare da una maggiore efficienza nell'utilizzo delle risorse umane, ad esempio attraverso una migliore formazione o organizzazione del lavoro. Per quanto riguarda la dinamica del valore aggiunto nel settore Horeca, esso nel 2022 è stato pari a 43,5 miliardi di euro, misurando una crescita di 18 punti percentuali rispetto al 2020, ma ancora inferiore di 8 punti rispetto al 2019<sup>36</sup>. Guardando più indietro nel tempo e paragonando i valori misurati nel settore rispetto alle altre industrie, si notano non molte differenze, a parte un'impennata registrata dal "fuori casa" rispetto al totale dell'economia italiana nell'ultimo biennio. Questa probabilmente dovuta alle abitudini forzatamente abbandonate durante la pandemia, riprese con gran decisione e favorendo in questo modo risultati oltre la media.

Fig.5 – Trend del valore aggiunto (variazioni % anno su anno)

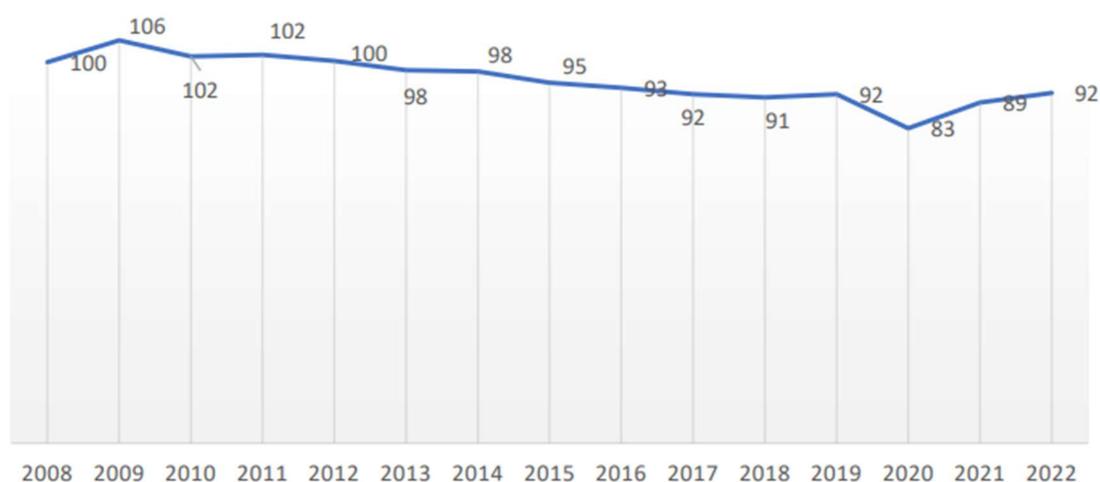


Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati di contabilità nazionale

<sup>36</sup> Rapporto Ristorazione 2023

Risultati dunque più che soddisfacenti. Ma in un'ottica di continuo miglioramento e, soprattutto, di raggiungimento dell'obiettivo prefissato di massimizzazione della soddisfazione del cliente dei punti di consumo Horeca, in base ai suoi predominanti bisogni di qualità, rapidità e prezzo, un punto critico è riscontrabile nell'indice di produttività del lavoro. Quest'ultimo, infatti, è decisamente basso: il 42% al di sotto del valore medio. Peraltro, si rileva una costante flessione a partire dal 2008, in totale pari a 8 punti percentuali<sup>37</sup>.

Fig.6 – Dinamica della produttività nella ristorazione



Fonte: stima Fipe su dati di contabilità nazionale

Se si considera l'input di lavoro in ore, la situazione è ancora peggiore, con una diminuzione del 14% nel medesimo periodo, causata principalmente da una intensità di lavoro molto alta. Ciò significa che il settore non remunera in modo adeguato né il capitale (investimenti e risorse finanziarie), né il lavoro (manodopera e sforzi dei dipendenti): in termini semplici e diretti, mediamente, i profitti non sono sufficienti e i dipendenti non sono retribuiti adeguatamente al loro impegno e competenze, a causa di un eccesso di offerta accompagnata da un eccesso di lavoro, anche per effetto della

<sup>37</sup> Rapporto Ristorazione 2023

struttura imprenditoriale del settore. Essa, infatti, ha un impatto negativo sulla produttività per diverse ragioni:

- alta intensità di lavoro: la ristorazione è un settore caratterizzato da un alto livello di lavoro manuale e da gestione operativa complessa, includendo attività quali la preparazione dei pasti, il servizio ai tavoli, la pulizia e la gestione degli ordini, che influenzano negativamente la produttività;
- struttura delle imprese: il settore della ristorazione è composto principalmente da microimprese e piccole e medie imprese (PMI). Queste spesso hanno risorse limitate, meno accesso a tecnologie avanzate e meno capacità di investire in formazione e sviluppo, ostacolando l'adozione di processi più efficienti e tecnologie innovative;
- rotazione del personale: la ristorazione è nota per una rotazione elevata del personale, dato che i dipendenti spesso cambiano lavoro o lasciano il settore. Questo può comportare una perdita di conoscenza e una minore efficienza, poiché i nuovi dipendenti richiedono formazione e adattamento;
- concorrenza e marginalità: la ristorazione è un settore altamente competitivo con marginalità sottili. Al contempo, la pressione per mantenere prezzi accessibili può limitare gli investimenti in efficienza e innovazione.

L'indice del valore aggiunto del settore Horeca, come visto in precedenza, è in linea con quello delle altre industrie italiane, ma potrebbe essere maggiore se la produttività del lavoro fosse migliore, o almeno sufficiente. Da ciò si deduce che la sostenibilità economica e sociale dell'industria del "fuori casa" non sono soddisfacenti, andando conseguentemente a colpire le variabili della soddisfazione del cliente. È chiaro, infatti, che tramite una gestione operativa mediamente non ottimale, in un contesto formato principalmente da piccoli attori con risorse limitate e margini sottili per via della forte concorrenza, non possono essere sempre garantiti al cliente la massima qualità, il miglior servizio e prezzi ragionevoli.

### 3.3 Spunti, domande e metodi di ricerca

Tramite l'analisi appena svolta si è dimostrato che il comparto Horeca odierno ha dei limiti che non permettono ad esso di performare al meglio. Limiti riconducibili prevalentemente ad una gestione operativa non ottimale, dovuta a fattori quali alta rotazione del personale e struttura del comparto, caratterizzata da numerose piccole e medie imprese, la quale non permette di investire e adottare processi più efficienti ed innovativi. E si è concluso che la ripercussione di tale inefficienza risiede in un'offerta non sempre consona alle necessità del cliente odierno dei punti di consumo dell'*Out of Home*. Una situazione, come già affermato, non desiderabile in un'ottica di massimizzazione della variabile della soddisfazione del cliente, in un Paese in cui i servizi di ristorazione sono fiore all'occhiello, riferimento ed esempio per tutto il mondo. Giunti a questo punto della trattazione, è opportuno procedere capendo quali possano essere realistiche proposte da valutare per il settore Horeca nel medio-lungo termine, con il fine di levigare le imperfezioni ed inefficienze che oggi lo caratterizzano. Si è affermato che la struttura del comparto può giocare a sfavore dei risultati dello stesso. In particolare, in base ai dati del "Rapporto Ristorazione 2023", ad oggi la situazione è la seguente:

- per quanto riguarda i bar, questi sono gestiti per il 52,9% da ditte individuali, per il 27,7% da società di persone e per il 18% da società di capitali;
- i ristoranti sono gestiti nel 45% dei casi da ditte individuali, il 29,2% delle volte da società di persone e il 24,8% da società di capitali;
- Il comparto mense e *catering*, invece, riporta una prevalenza di società di capitali (45%), rispetto a ditte individuali e società di persone (29,6% e 14,3%).

Di fronte a questa netta prevalenza di piccole imprese, si pone anche un'inequivocabile differenza nell'indice di produttività, precedentemente discusso, in base alla dimensione dell'organizzazione. Infatti, le microimprese operano con una produttività media di 30.000 euro per addetto, le PMI misurano 56.500 euro per addetto, le grandi imprese, infine, raggiungono 73.700 euro per unità lavorativa. Un divario abissale che potrebbe spiegare l'inefficienza del settore ristorativo e sottintendere la necessità di una riorganizzazione del "fuori casa", in termini di razionalizzazione dei punti di consumo

indipendenti, a favore del rafforzamento ed espansione di aziende maggiormente strutturate e catene. Quali potrebbero essere vantaggi e conseguenze di una ristrutturazione simile? Quali i cambiamenti dapprima in termini di efficienza gestionale, operativa, tecnologica nei punti di consumo e quali risvolti sulla filiera, dal produttore fino al consumatore, passando per la distribuzione? Naturalmente, trattandosi, come già detto, di un *trade off* che mira ad accrescere la soddisfazione del cliente e l'economicità generale del settore, si dovrà anche capire quali variabili o attori potrebbero risultare sfavoriti da questa soluzione. Il metodo selezionato per tentar di dar risposta a questi interrogativi è quello dell'intervista: un metodo qualitativo che ha permesso di ottenere informazioni direttamente dai soggetti coinvolti nel campo dell'*Out of Home*, ponendo domande specifiche e approfondendo aspetti che potrebbero non emergere da altre fonti. Inoltre, sono emerse prospettive personali, esperienze e opinioni dei protagonisti, fornendo punti di vista autentici e contestualizzati. Le domande sono state rivolte a imprenditori e dirigenti di aziende in espansione nel panorama ristorativo italiano, con il fine di capire se effettivamente la continua diffusione sul territorio, tramite l'apertura di più punti di consumo, effettivamente apporta vantaggi in termini di efficienza e profitti per l'azienda, e qualità, servizio e prezzi per il cliente. Gli esempi riportati sono i ristoranti della catena romana "Mattarello", le pizzerie di Luciano Sorbillo, "Cremonini group", "La Piadineria", "Starbucks", "PokeHouse": tutti casi studio in cui imprenditori e manager hanno fortemente creduto che l'espansione del proprio *brand* potesse rivelarsi una scelta vincente, soprattutto grazie alla forza di tradizione, qualità e innovazione.

### **3.4 Il caso "Mattarello"**

Il primo caso analizzato è quello dei ristoranti con il marchio "Mattarello". Essi nascono a Roma proponendo e preservando la tradizione della cucina romana. Offrono celebri portate della cultura culinaria capitolina a prezzi onesti, attraverso una cucina semplice e genuina, utilizzando tradizionali materie prime laziali. L'intervista è stata rivolta al signor Marco Mieli, fondatore del marchio, che gestisce in prima persona gran parte dei

suoi ristoranti: 11 di essi sono localizzati a Roma, uno a Milano. È stato immediatamente evidenziato che la scelta dell'espansione è stata suggerita dall'intuizione che la ristorazione in catena, che presume la gestione di una molteplicità di punti di consumo, potesse risultare una scelta vincente nel lungo periodo, piuttosto che dirigerne l'attività di uno soltanto. Questo grazie a risultati economici migliori favoriti da un fatturato notevolmente più ingente, il quale fronteggia costi senza dubbio più alti, ma in un certo senso più sostenibili poiché spalmati su numerosi punti di consumo, garantendo anche vere e proprie economie di scala: ad esempio, l'acquisto di grandi quantità di materie prime permette di beneficiare di prezzi all'ingrosso decisamente convenienti, di ottenere potere di contrattazione con i fornitori, anche relativamente a termini di pagamento e condizioni di consegna più favorevoli ed efficienti. Il signor Mieli riguardo a tal tema specifica un'altra dinamica decisiva, riguardante la possibilità di "eludere" un passaggio nella filiera dell'Horeca: quello dei distributori. Infatti, superata la soglia di un certo numero di punti di consumo gestiti, si apre innanzi all'imprenditore la possibilità di rivolgersi direttamente all'azienda produttrice, evitando il rapporto con il grossista ed ottenendo, come conseguenza, condizioni di prezzo ben più vantaggiose, traducibili in risparmi di circa il 15% sull'acquisto della materia prima. Il signor Mieli riporta esempi molto chiari in tal senso, menzionando prodotti di marche quasi inavvicinabili per il piccolo ristoratore, che diventano ben alla portata una volta raggiunta la forma di catena. L'effetto di questo vantaggio nell'approvvigionamento, dunque, non si manifesta soltanto tramite un maggior controllo dei costi, potendo saltare un passaggio intermedio nella filiera, ma anche tramite un piatto finale preparato con ingredienti dalla qualità migliorata. "Mattarello" prevede quindi un futuro per l'*Out of Home* simile a quello riscontrabile già oggi nella maggior parte delle industrie: una netta prevalenza di catene e grandi aziende, la cui prosperità viene favorita da tre fattori cruciali:

- maggiore controllo ed abbattimento dei costi: vengono compresi sia costi fissi, comprendenti ad esempio spese per manutenzione elettrodomestici o per protocolli di controllo sulla sicurezza alimentare, sia variabili, come l'acquisto di materie prime;

- standardizzazione dei processi: è maggiormente garantito un costante livello qualitativo nella preparazione dei piatti e nel servizio;
- qualità superiore dei piatti serviti al cliente grazie all'utilizzo di materie prime ricercate, più accessibili a catene di ristorazione per via di un crescente potere contrattuale e rapporti diretti e stabili direttamente con il produttore.

### 3.4.1 Sfide del processo di espansione

Il percorso di crescita, che ha portato all'apertura da parte dell'imprenditore di più di dieci ristoranti, non è stato certamente privo di difficoltà ed intoppi: esso viene definito sfidante e tortuoso. Il metodo perseguito nel caso "Mattarello" è la fondazione di società caratterizzate dalla compartecipazione di un altro socio possessore di un ristorante o con esperienza nel settore del "fuori casa", che adotta il marchio, materie prime e know-how forniti da "Mattarello", apportando passione e capacità gestionali. Una modalità che tramite l'attento controllo da parte del proprietario del brand e l'instaurazione di rapporti di fiducia e lealtà ha condotto all'apertura anche di diverse unità ristorative con il medesimo socio. Fiducia e lealtà sono concetti forti ma allo stesso tempo non semplici da creare e applicare: numerosi, infatti, sono stati i casi in cui i soci dopo essersi appropriati del *know-how*, che può esser riconosciuto senza dubbio come la più importante ricchezza del ristoratore, hanno optato per sfruttarlo a proprio unico vantaggio, dando vita a nuove unità ristorative senza l'obbligo di dividerne possibili successi e profitti. Dunque, una delle sfide più complesse risulta proprio quella di trovare persone di fiducia, riconoscenti, che credano nel marchio, nell'espansione dello stesso e nella forza della collaborazione. Difficoltà che può tramutarsi in un vero e proprio scoglio, che "Mattarello" cerca di aggirare tramite la gestione diretta dei suoi ristoranti, ponendo all'interno di essi direttori, non soci, con il compito di gestirli al meglio, preservando identità e modalità operative distintive del *brand*. Naturalmente ciò richiede un'assidua presenza della proprietà, che vigila sul corretto svolgimento delle attività, dalla preparazione del piatto fino al servizio al cliente: è auspicabile, infatti, un minor interesse da parte di un direttore nel raggiungimento della massima efficienza e della totale

soddisfazione del cliente rispetto ad un socio. Oggi la maggior parte dei punti di consumo del marchio “Mattarello” è direttamente gestita dall’intervistato, poche unità sono co-partecipate da altri soci e in due di esse è stata adottata la formula del *franchising*. Quest’ultima non è particolarmente apprezzata dall’imprenditore, in primo luogo per una questione prettamente morale, essendo insito in tal modello di collaborazione una pressione da parte dell’affiliante a tratti opprimente nei confronti dell’affiliato. In secondo luogo, viene avvertita la necessità di una *brand image*, livelli di penetrazione del mercato, supporto e formazione notevoli, che una catena di dimensioni ancora modeste non facilmente può assicurare. Il tema più delicato affrontato nel caso “Mattarello”, dunque, risulta senza dubbio quello relativo alla ricerca di formule e persone giuste per avviare e controllare l’espansione dei punti di consumo.

### **3.5 Nuovi orizzonti per la pizza napoletana: il caso “Sorbillo”**

Il secondo caso-studio riportato è legato a domande poste a Luciano Sorbillo, cognome garante di storia ed autorevolezza nel settore delle pizzerie, punto di riferimento per tutto il settore del “fuori casa”. In particolare, il dottor Luciano, uno dei maggiori esponenti della famiglia maestra dell’arte bianca, pizzaiolo insignito dei più importanti riconoscimenti di eccellenza dalla Regione Campania, gestisce direttamente ed indirettamente più di 20 punti di consumo in Italia e 7 all’estero tramite i seguenti marchi: “Pizz a’ Street”, “Sensi”, “Cento Montanare”, “Tredici pizze d’autore” e “Sorbillo Luciano”. La scelta di allargare il suo raggio d’azione ben oltre la città di Napoli ha garantito un incisivo rafforzamento dei *brand*, oltre che la diffusione della cultura della pizza napoletana su scala nazionale ed internazionale. Ma ciò ha inciso in maniera positiva anche su risultati economici, cresciuti e migliorati di pari passo all’espansione fisica degli *store*, e su costi, resi maggiormente sostenibili anche da contratti ed accordi di sponsorizzazione con i fornitori di materie prime. L’imprenditore campano non ha rilevato particolari difficoltà legate alla sua assenza nei nuovi punti di consumo, nell’ambito di un mestiere così legato a conoscenze tramandate di generazione in generazione: oggi, i macchinari riescono a sostituire quasi del tutto l’essere umano. Ciò

che differenzia le pizzerie di prim'ordine è il continuo studio sulle farine e il perfezionamento di alcune tecniche distintive, oltre alla passione e ai giusti stimoli che Sorbillo riesce ad infondere nei suoi collaboratori. Relativamente ai grandi successi stabiliti nel corso della sua carriera, l'intervistato rivela di aver avvertito con largo anticipo alcune importanti tendenze della ristorazione grazie al contatto con realtà, come quella statunitense, definibili "premonitrici" rispetto ai bisogni del consumatore odierno: la prima relativa alla necessità di consumare pasti in breve tempo ad un costo accessibile attraverso modelli di ristorazione "fast". Un concetto immediatamente trasmesso nelle sue pizzerie, dove il tempo di permanenza medio non è superiore ai trenta minuti, a fronte di un costo decisamente più abbordabile rispetto ad un ristorante classico. In alcune di esse, peraltro, ha totalmente accolto il concetto di "take-away", eliminando posti a sedere ed offrendo tranci di pizza destinati al consumo immediato in posti strategici delle città. Un trionfo garantito da un prodotto sapientemente lavorato, apprezzato e consumato in gran quantità in tutto il mondo. Mentre in Italia i numeri parlano in maniera molto chiara: circa 9 italiani su 10 consumano pizza almeno una volta a settimana, e addirittura 4 su 10 la gustano due volte. I giovani, tra i 18 e i 24 anni, spingono ancora di più la frequenza di consumo, arrivando a tre volte la settimana<sup>38</sup>. Un'eccellenza della tradizione culinaria italiana che rappresenta un connubio perfetto per il consumatore moderno tra rapidità di consumo, convenienza economica e, naturalmente, qualità. Al cospetto di un successo simile, operatori del settore, come Sorbillo, propendono nettamente alla continua espansione delle proprie pizzerie in termini di numero di punti di consumo. Ma l'intervistato, a nome dell'intero settore, denuncia una certa carenza di personale disposto ad imparare il mestiere. Una tendenza preoccupante dovuta principalmente al sacrificio di tempo libero che questa tipologia di professione richiede soprattutto ai giovani e nei *weekend*, che costringe gli imprenditori a disegnare anche futuri alternativi per l'industria della pizza. E Sorbillo stesso vede scaturire da tal contesto una grande opportunità innovativa e di successo, già intravista peraltro durante i suoi soggiorni americani alcuni decenni or sono. Egli sottolinea le potenzialità del prodotto "frozen", la cui richiesta viene definita in crescita giorno dopo

---

<sup>38</sup> [Pizza: quale e quanta ne mangiamo in Italia? I risultati di una ricerca | Gazzetta.it](#)

giorno soprattutto in Italia, una delle nazioni che consuma più pizze surgelate. A fronte dei dubbi sulla qualità che una soluzione simile potrebbe sollevare, l'imprenditore assicura un prodotto anche probabilmente migliore di quello sfornato dalle pizzerie, impastato e precotto da industrie con attrezzature all'avanguardia e ingredienti certificati, che permettono peraltro alla forza lavoro un impiego più consono alle esigenze di *"work-life balance"*. Inoltre, si tratta di una fattispecie ancor più rispondente alle pretese del consumatore moderno, in quanto rapidità di consumo e convenienza economica, aspetti già distintivi della pizza nella sua definizione classica, raggiungono la loro massima espressione, senza alcun compromesso sulla qualità. Una tesi che assume molta validità se espressa da un riconosciuto professionista del settore, il quale confida peraltro attuali investimenti diretti nell'industria del *"frozen"*, con l'obiettivo di garantire la sopravvivenza della pizza napoletana in un quadro dove la figura del pizzaiolo è sempre più latente e dove la cucina tradizionale subisce cambiamenti significativi, a favore di pasti pronti e precotti.

### **3.6 Il successo della *"diversity"* nell'*Out of Home*: il caso *"Poke House"***

*"Poke House"* è stata fondata nel 2018 a Milano da Matteo Pichi e Vittoria Zanetti. Vittoria, innamorata di Milano e del suo vivace panorama culinario, durante un periodo trascorso in America, ebbe l'opportunità di provare il *poke*, un piatto tipico della cucina hawaiana composto da ciotole di riso con pesce crudo, frutta, verdura e condimenti vari. Decisa a portare questa tipicità in Italia, coinvolse Matteo Pichi, fondatore di *"Foodinho"*, un'applicazione di food delivery, e *country manager* per *"Glovo"*, dando vita a *"Poke House"*. La formula proposta ha rapidamente guadagnato popolarità con il primo punto di consumo aperto a Milano, trasformandosi in breve tempo nel marchio più ricercato sulle piattaforme di delivery. Oggi, si contano 130 ristoranti tra Italia, Portogallo, Spagna ed un gruppo di più di 1000 persone. Le domande sono state rivolte alla dottoressa Zanetti chiarendo subito quanto possa risultare attualmente differenziante ed apprezzata dal consumatore un'offerta ristorativa basata su prodotti non appartenenti alla tradizione classica italiana, molto lontani da quelli proposti dai ristoratori

protagonisti dei precedenti *case-studies*. Una situazione che conferma quanto affermato nel primo capitolo del presente elaborato: da una parte resiste e cresce l'apprezzamento delle tradizioni che rendono l'Italia celebre in tutto il globo, dall'altra si fa strada una decisa apertura del cliente Horeca odierno nei confronti di cucine etniche e della diversità alimentare, in un contesto sempre più globalizzato anche dal punto di vista culinario. La bravura dei due imprenditori è stata proprio quella di comprendere che in un prodotto così lontano dalle consuetudini alimentari nazionali si potesse nascondere un'incredibile opportunità di successo, generando un nuovo mercato, quello del *poke*, dal valore di 328 milioni di euro nel 2022. Ma, da sola, tale intuizione non può giustificare un simil trionfo. Infatti, la co-fondatrice spiega che i fattori che hanno condotto all'affermazione di "*Poke House*" sono riconducibili anche al ruolo centrale assegnato alla tecnologia e all'assunzione di un atteggiamento di una vera *start-up*. Quest'ultimo denota alcune caratteristiche differenzianti che ogni imprenditore del settore dovrebbe far proprie in un panorama mutevole come quello odierno: sperimentazione continua, audacia e rapidità nel cambiare, le stesse che hanno permesso ai due giovani imprenditori di spiccare il volo nel biennio pandemico del '20-'21, mentre tanti altri registravano danni e perdite economiche di grave rilievo. Infatti, la giovanissima azienda, che fronteggiava chiusure forzate e l'abbandono da parte degli investitori, ha coraggiosamente reagito in maniera immediata, risultando tra le prime a puntare sul *food delivery* e a lanciare format, grafiche personalizzate e menù *online*. Elasticità di pensiero e prontezza di reazione che non solo hanno permesso di sopravvivere, ma di prosperare fino al risultato oggi osservabile. Per quanto riguarda l'apporto di valore da parte della tecnologia, la società si definisce come azienda "*foodtech*", in cui la centralità non è associata all'offerta di cibo, bensì alla tecnologia stessa. Ne deriva un approccio multicanale e "*data driven*": "*Poke House*" utilizza un modello basato sui dati per prendere decisioni informate, consentendo all'azienda di ottimizzare l'offerta, migliorare l'efficienza operativa e soddisfare le esigenze dei clienti, intercettando nuove tendenze di consumo. La catena si impegna a garantire un'esperienza di consumo "fluida" e curata in ogni dettaglio, tramite il monitoraggio vendite in tempo reale e di dati per l'apporto di correzioni e modifiche, dimostrando una forte concezione cliente-centrica. Oltre

all'utilizzo di un *software* CRM proprietario adatto alla gestione del rapporto con il cliente, la dottoressa Zanetti ritiene fondamentali due aspetti della multicanalità: le prenotazioni via app, le quali tendono ad azzerare i tempi di attesa, rispondendo alla necessità di immediatezza dei compratori, e i menù digitali. Questi ultimi, infatti, contribuiscono in maniera decisiva alla *lead generation*, data la semplicità di accesso e la fruibilità degli stessi anche lontano dal punto di consumo, e al *lead nurturing*, poiché attraverso il menù digitale, le scelte e i click di coloro che ormai sono definibili come *prospects* vengono registrate al fine di personalizzare le offerte future. La co-fondatrice conclude affermando che una tale efficienza in termini di attenzione al cliente e di gestione delle operazioni, grazie soprattutto ad investimenti tecnologici non indifferenti, può essere assicurata soltanto da aziende di dimensioni congrue a sfide ed aspettative sempre maggiori. Per quanto concerne le modalità di espansione, la preferenza è nettamente rivolta al controllo diretto dei punti di consumo, garantendo così massima cura del prodotto e del servizio al cliente, al contrario di quanto potrebbe accadere con la formula del *franchising*, dove l'attenzione alla massimizzazione dei numeri da parte degli affiliati spesso prevale su prassi più lungimiranti. Tutti i ristoranti, dunque, risultano di proprietà. Infine, un concetto molto significativo viene demarcato relativamente all'affermazione secondo cui "*Poke House*" possa esser riconosciuto come un *fast food*. Con consapevolezza viene affermato che l'obiettivo è diventare "McDonalds di cibo genuino", sfatando la diffusa ma errata associazione tra fast food e scarsa qualità. Certamente, infatti, può essere sostenuta la massima efficienza in termini di servizio offrendo un prodotto salutare e dagli ingredienti di qualità: l'idea dei due imprenditori del *poke* ne è esempio lampante.

### **3.7 Un concetto di "*fast casual food*": il caso "La Piadineria"**

"La Piadineria" è una catena di ristoranti italiani specializzata nella produzione e vendita di piadine, una pietanza tipica della regione Emilia-Romagna. La storia de "La Piadineria" ha inizio nel 1994 a Rimini, quando un gruppo di imprenditori decise di aprire il primo punto vendita dedicato esclusivamente alla preparazione di piadine. Il successo fu

immediato, grazie alla freschezza degli ingredienti utilizzati e alla qualità delle preparazioni. I punti di consumo iniziarono a moltiplicarsi rapidamente in tutta Italia. Nel corso degli anni, la catena ha continuato a crescere, diventando un punto di riferimento per chi desiderasse gustare una piadina genuina e tradizionale. Oltre alle classiche piadine, preparate con un impasto prodotto nello stabilimento di Montirone, in provincia di Brescia, l'offerta comprende una vasta gamma di varianti, con ripieni che spaziano dai salumi e formaggi tipici dell'Emilia-Romagna a proposte più innovative e creative, adatte a soddisfare i gusti di una clientela sempre più variegata. Oggi, "La Piadineria" conta circa 270 punti vendita in tutta Italia e continua a essere apprezzata per la qualità dei suoi prodotti e per l'atmosfera accogliente dei suoi locali. La catena ha anche avviato un processo di internazionalizzazione, aprendo alcuni ristoranti all'estero, portando così la tradizione della piadina italiana anche al di fuori dei confini nazionali. Si tratta senza dubbio di un altro esempio di piccola realtà del mondo Horeca affermatasi grazie alla lungimiranza, al coraggio, alla passione dei fondatori e ad un prodotto estremamente semplice e genuino, ma allo stesso tempo gradito e ricercato dai consumatori. Un percorso che ha condotto la catena a raggiungere 200 milioni di euro di ricavi ed una valutazione di circa 600 milioni: tanto è valsa la recente acquisizione del fondo d'investimento "CVC Capital Partners". Prima di questo passaggio di consegne, "Permira", un altro fondo di *private equity*, possedeva il 100% delle azioni dal 2018, quando si contavano 160 punti vendita e un migliaio di collaboratori. Dopo sei anni, "La Piadineria" è diventata la seconda catena di ristorazione in Italia, con oltre 2.500 collaboratori che servono circa 70.000 clienti ogni giorno. La guida dell'azienda è affidata ad Andrea Valota, CEO di "La Piadineria", il quale, approcciando alle domande poste, ha subito dichiarato come la sua ambizione sia quella di consolidare il posizionamento di *leadership* in Italia e di accelerare l'espansione all'estero. Obiettivi pienamente alla portata grazie ad alcuni specifici fattori differenzianti che il marchio romagnolo può vantare:

- autenticità e tradizione: il *brand* si conferma icona della cucina italiana, utilizzando ricette e metodi di preparazione tramandati da generazioni;

- diversificazione dell'offerta: il menù presenta oltre 30 tipologie di piadina, con una vasta gamma di ingredienti e condimenti, continuamente pensati ed inseriti con il fine di intercettare preferenze e gusti dei clienti. Questo processo è reso possibile dalla gran mole di dati raccolti ed analizzati sulla base delle scelte effettuate e dai continui investimenti su *software* CRM, essenziali per assicurare un proficuo e continuo flusso di informazioni tra cliente e ristoranti;
- qualità: la catena si impegna a utilizzare solo materie prime fresche e di alta qualità senza alcun compromesso, ritenendo queste un fattore imprescindibile per il successo;
- rapidità: il *target* è riconosciuto in coloro che cercano un pasto gustoso ma veloce. Il CEO afferma che questa preferenza è sempre più netta nel panorama dei consumatori, giustificando una struttura ed investimenti mirati per un servizio rapido ed essenziale. Questo viene assicurato da una organizzazione ottimale della cucina, tramite processi efficienti e procedure standardizzate per la preparazione rapida e coerente degli ingredienti e delle piadine. Gli ordini vengono gestiti con attenzione e velocità, nell'ambito di un *layout* che ottimizza il flusso di clienti grazie ad aree strategicamente posizionate per ridurre spostamenti e massimizzare la produttività.

Tali impostazioni affermano “La Piadineria” come perfetto esempio di *fast casual food*, concetto in cui il dott. Valota, non a caso in passato CEO di *Burger King* e direttore operativo presso McDonalds, riconosce grandi potenzialità. Esso presume la combinazione di caratteristiche dei ristoranti *fast food* con quelle dei ristoranti *casual dining*<sup>39</sup>, offrendo cibo di qualità superiore a prezzi accessibili, mantenendo un ambiente informale e garantendo un servizio veloce. In Italia, in termini di *market share*, la ristorazione veloce non ha acquisito ad oggi il successo raggiunto in altri Paesi del mondo, primo fra tutti gli USA, dove la copertura di questa soluzione ristorativa è pari al 60%. Il maggior esponente de “La Piadineria” ritiene fermamente che anche in Italia, proponendo qualità non discutibile in modo coerente, le quote di mercato detenute da questa tipologia di ristorazione sono destinate a crescere in maniera sempre più decisa.

---

<sup>39</sup> Sistemi di ristorazione con servizio al tavolo

Proporre qualità a prezzi accessibili non è certamente un obiettivo semplice operando nell'ottica di una soddisfacente economicità aziendale. Ma è questo l'unico modo per soddisfare il pretenzioso cliente italiano e, di conseguenza, per raggiungere l'economicità stessa. La risposta a quello che sembra un intricato dilemma è nascosta proprio nella semplicità dei buoni prodotti italiani. Ricette facili e veloci, come quella della piadina, che si prestano perfettamente alla nota efficienza propria dei *fast food*, dando vita alla triade "qualità-rapidità-convenienza" desiderata dal cliente Horeca odierno.

### **3.8 Innovare la semplicità: il caso "Starbucks"**

"Starbucks" è una catena di bar-caffè statunitense che ha aperto il suo primo negozio a Seattle nel 1971. I loro punti vendita offrono una vasta gamma di prodotti, tra cui caffè macinato o in grani, tè, bevande, pasticcini, utensili e macchine da caffè, tutti sotto il marchio "Starbucks". Tuttavia, ciò che distingue veramente l'azienda è il suo impegno a offrire un'esperienza unica ai consumatori. Oltre alla semplice vendita di prodotti, "Starbucks" si impegna a fornire un servizio eccezionale e un ambiente accogliente e confortevole per i propri clienti, creando così una situazione che va oltre la semplice transazione commerciale. Da modesti inizi, la catena ha rapidamente ampliato la sua presenza, con 46 punti vendita già nel 1989. Questo successo iniziale ha fornito una solida base per l'espansione globale dell'azienda, che ha trasformato il modo in cui il mondo consuma il caffè, rivoluzionando quella che è una vera e propria cultura, trasformandola in un momento coinvolgente e distintivo per i consumatori. Tanto è vero che nel primo capitolo si afferma che una moderna tendenza sia proprio quella della ricerca di emozioni ed esperienze uniche nei luoghi del "fuori casa": è questa la proposta in cui si riconosce la *mission* di "Starbucks". Nonostante ciò, la catena ha inizialmente incontrato alcune difficoltà nell'espandersi in Italia, principalmente a causa del forte legame culturale e tradizionale che gli italiani hanno con il caffè e i bar locali. Gli italiani, infatti, sono abituati a bere caffè espresso in bar e caffetterie tradizionali, dove la cultura del caffè è profondamente radicata alla quotidianità, meno aperta a particolari esperienze di consumo come quella offerta dall'azienda statunitense. Inoltre, la

preferenza degli italiani per il caffè espresso di alta qualità ha reso difficile per “Starbucks” promuovere i suoi prodotti, che spesso si concentrano su miscele di caffè americane e altre bevande basate su stili diversi. L’azienda ha tentato di ovviare a tali complicazioni in due modi: in primis, introducendo caffè espresso nei menù e rispettando maggiormente la tradizione semplice e quotidiana legata al consumo di questo prodotto; in secondo luogo, il progetto di espansione italiano è stato affidato al gruppo Percassi, i cui affari riguardano sia la gestione di marchi propri, sia lo sviluppo e la gestione delle reti commerciali di altri *brand* non di proprietà. Questo accordo ha permesso a “Starbucks” di beneficiare della conoscenza del mercato locale e della rete di distribuzione dei Percassi per facilitare l’espansione in Italia. L’intervista è stata rivolta a Vincenzo Catrambone, manager del gruppo Percassi a cui è stato affidato il compito di dirigere le attività della catena americana in Italia. Egli riconosce enormi potenzialità in questo marchio, sia perché esso è su larga scala riconosciuto ed apprezzato, sia perché il mercato del caffè è in continua crescita. Oggi, la catena annovera in Italia 35 punti di consumo, l’ultimo inaugurato a marzo 2024 a Bologna. Dunque, l’obiettivo è chiaro: offrire l’esperienza “Starbucks” ad un numero sempre maggiore di consumatori, personalizzando ogni singolo punto vendita a seconda del luogo che lo ospita. L’intervistato afferma che un apporto fondamentale del gruppo Percassi è quello di adattare l’offerta della catena alle esigenze e ai variegati costumi italiani, senza però snaturarla: si sta infatti gradualmente diffondendo l’associazione del momento del caffè ad una esperienza più profonda, che unisca gusto e convivialità. Ma il dottor Catrambone ritiene che il successo della catena del caffè in Italia possa esser favorito anche da altre peculiarità, oltre che dal valore esperienziale. Una di esse è la personalizzazione: i clienti possono personalizzare le proprie bevande secondo i propri gusti e preferenze, data l’offerta di una vasta gamma di ingredienti e combinazioni di gusti. Altro punto di forza è riconoscibile nella qualità del caffè, i cui chicchi provengono da diverse zone del mondo, selezionati secondo standard rigorosi. Ad oggi sarebbe certamente impossibile per tale format espandersi in un Paese come l’Italia senza la garanzia di una meticolosa selezione della materia prima e di una attenzione maniacale nella preparazione delle bevande. Inoltre, i Percassi reputano vincente la continua tendenza all’innovazione insita

nell'indole dell'azienda: i clienti, infatti, sono sempre alla ricerca di nuove bevande stagionali, opzioni alimentari e prodotti correlati al caffè. Infine, un'altra caratteristica distintiva, che i consumatori esigono in maniera sempre più decisa, è l'alta responsabilità sociale con cui l'azienda opera. Pertanto, "Starbucks" si impegna per la sostenibilità ambientale, l'equità sociale e il benessere delle comunità in cui esercita la propria attività, attraverso iniziative come la riduzione dell'impatto ambientale, il sostegno ai piccoli coltivatori di caffè e programmi di volontariato. Il manager del gruppo ritiene che ognuna di queste caratteristiche possa contribuire all'affermazione della "Sirena Verde"<sup>40</sup> in Italia, potendo apportare valore ad una pratica rapida e quotidiana come quella del consumo di caffè. Egli, inoltre, è convinto del fatto che un panorama formato da *player* di questo tipo garantisca novità e idee continue, che possano addirittura stimolare la nascita di una nuova domanda o di nuovi gusti ed interessi, rispetto alla diffusa staticità e al debole spirito innovativo del punto di consumo classico.

### **3.9 Il leader dell'Horeca italiano: "Cremonini Group"**

"Cremonini Group" è un'importante realtà italiana attiva nel settore alimentare e della ristorazione. Fondata nel 1963 da Luigi Cremonini, ha sede a Castelvetro di Modena. Il gruppo è ampiamente riconosciuto per la sua *leadership* nel settore della distribuzione alimentare, della ristorazione e della produzione di alimenti. Le domande, in quest'ultimo caso, sono state poste a Cristian Biondi, CEO di "Chef Express", azienda appartenente al gruppo, che gestisce diverse catene di ristoranti, tra cui "Roadhouse Grill", "Wiener Haus", ed è anche proprietario della celebre catena di *fast food* e panini "Autogrill", presente nelle autostrade italiane ed internazionali. Ma la caratteristica distintiva risiede in un incredibile grado di diversificazione, il quale permette al gruppo di spaziare in tutti i campi analizzati della filiera Horeca. Infatti, il gruppo Cremonini, tramite l'azienda "Inalca", si posiziona come leader indiscusso nel mercato italiano e come uno dei principali attori a livello europeo nel settore produttivo delle carni bovine.

---

<sup>40</sup> La "sirena verde" è un'icona molto riconoscibile associata al marchio "Starbucks". Raffigura la celebre creatura mitologica di colore verde, all'interno di una circonferenza. Questa icona è appunto diventata il logo distintivo di "Starbucks".

“Inalca” è riconosciuta come la principale azienda italiana nella produzione di hamburger e rappresenta il maggiore produttore nazionale di carni in scatola. Inoltre, grazie alla controllata “Italia Alimentari”, Cremonini si colloca tra i primi operatori italiani nel settore dei salumi, *snack* e *bacon*. In totale, si annoverano 20 stabilimenti di produzione altamente automatizzati. Per quanto concerne, invece, la diversificazione in ambito distributivo, il gruppo Cremonini, tramite la controllata “MARR”, detiene la leadership nel mercato italiano per la commercializzazione e la distribuzione di prodotti alimentari destinati alla ristorazione al di fuori del contesto domestico. “MARR”, infatti, fornisce servizi a oltre 55.000 clienti nel settore della ristorazione commerciale e collettiva ogni anno, offrendo una gamma di 25.000 prodotti alimentari. Dispone di un'organizzazione composta da oltre 900 agenti di vendita e gestisce una rete logistica e distributiva che copre l'intero territorio nazionale, contando su 40 unità distributive e 850 veicoli. Dati che fanno immediatamente intendere chi sia tra le aziende il protagonista del “fuori casa” in Italia. Il segreto per non perdere mai la rotta in un mare di aziende controllate, funzioni e operazioni differenti, come rivela lo stesso Biasoni, è concentrarsi sul cliente finale e le sue esigenze. Infatti, ad esempio, nel futuro prossimo l'obiettivo è quello di consolidare le quote nel *casual dining* e di rafforzarle nei *quick service restaurants*, modello di consumo sempre più apprezzato dal consumatore, nell'ambito di vite frenetiche e tempo libero limitato. In questa prospettiva, il rapporto con la *base customer* rivestirà un'importanza cruciale. Per questo motivo, si stanno portando avanti investimenti significativi nella digitalizzazione delle interazioni con i clienti e aumentando la presenza di punti di contatto digitali all'interno dei locali con l'obiettivo di migliorare sia la velocità che l'efficienza del servizio. Parallelamente, ciò consente al personale di concentrarsi su attività ad alto valore aggiunto, come l'assistenza ai clienti, che costituisce un vero e proprio *core business*. Si intuisce, dunque, la grande attenzione del management al conseguimento dell'efficienza massima nei punti di consumo, ottenibile tramite la completa automatizzazione di molte delle attività a minor valore aggiunto, la quale favorisce una dedizione totale su quelle che effettivamente apportano vantaggi e richiedono l'apporto umano, come lo stesso servizio al cliente. Il manager, inoltre, ha idee molto chiare per il futuro della ristorazione: affinché il settore rimanga competitivo

in Europa, è essenziale mantenere una visione cliente-centrica. Infatti, il reale impulso per la crescita consiste nell'essere in grado di comunicare efficacemente con le nuove generazioni, comprendendone aspettative ed esigenze. Allo stesso tempo, però, risulta cruciale mantenere un equilibrio tra innovazioni tecnologiche, globalizzazione e l'autenticità caratteristica della ristorazione italiana, che mai deve passare in secondo piano. Inoltre, risulta di importanza primaria continuare ad investire sulla formazione delle risorse umane e adottare pratiche sostenibili, come l'uso di alimenti locali e di stagione, materiali riciclabili, menù innovativi e misure contro lo spreco alimentare, al fine di ridurre l'impatto ambientale e promuovere un approccio etico da parte sia degli operatori che dei consumatori. Inoltre, va considerata l'importanza dei grandi *brand* e delle catene: in Italia, la quota di mercato di queste ultime è la più bassa in Europa, rappresentando un'opportunità significativa per lo sviluppo futuro.

### **3.10 Risultati e conclusioni**

Nel corso di questo elaborato, protagonista indiscussa è stata l'industria dell'*Out of Home*. Un comparto costituito da più di 300 mila punti di consumo che giornalmente si rendono garanti di un apporto sia economico che sociale di assoluta rilevanza, prospettando risultati esemplari da entrambi i punti di vista. Economia, socialità e condivisione sono quindi i principi cardine che il "fuori casa" celebra e porta avanti assieme alle più importanti tradizioni alimentari che contribuiscono a rendere l'Italia punto di riferimento per il mondo intero. Ne sono state celebrate coraggio e resilienza nell'affrontare sfide che il recente passato ha presentato, traendone piuttosto insegnamenti ed apportando soluzioni innovative alle nuove e sempre mutevoli necessità del consumatore odierno. In seguito, l'attenzione si è spostata verso gli altri attori chiave dell'industria Horeca, focalizzandosi sulla produzione e, in particolare, sulla distribuzione. Ne sono stati esaminati gli aspetti fondamentali e si è dibattuto su quanto sia importante che i processi di innovazione e sviluppo partano proprio da questi attori, affinché possano essere efficacemente trasmessi ai punti di consumo dell'*Out of Home*. Infatti, un sistema è sostenibile ed innovativo solo quando tutti gli attori della catena del

valore condividono e perseguono gli stessi obiettivi in tal senso. Nonostante gli spunti di miglioramento siano numerosi e sfidanti, il comparto si sta muovendo con decisione nella direzione del soddisfacimento delle nuove necessità dei clienti, le quali richiedono sforzi ed investimenti anche e soprattutto in ambito di sostenibilità di processo e prodotto, data l'enorme sensibilità giustamente sviluppatasi attorno a questo tema. Ma l'ultimo capitolo insidia le sicurezze di un settore che sembrava dover soltanto, si fa per dire, continuare a lavorare duramente per garantire standard sempre maggiori, in linea con le aspettative di tutti gli *stakeholders*. Infatti, stabilito l'assioma per cui la soddisfazione del cliente Horeca odierno debba sempre tendere al massimo e chiarito che la miglior qualità, il servizio più rapido e prezzi ragionevoli possano esser assicurati soltanto da imprese in piena salute, si è proceduto ad analizzare dettagliatamente le *performance* delle aziende del settore. Da tale analisi è risultato che l'indice di produttività dei punti di consumo dell'*Out of Home* è eccessivamente inferiore alla media delle altre industrie, con conseguenti effetti negativi sulla remunerazione del capitale investito e della manodopera. Si è poi dedotto che i limiti di produttività siano dovuti principalmente ad una gestione operativa e una struttura del settore non certo adatti a garantire positivi risultati in tal senso. Attività complesse e manuali, svolte in larga maggioranza all'interno di microimprese e PMI, che per definizione non godono di indici produttivi esemplari, soprattutto se confrontati con quelli di imprese di maggiori dimensioni. Un quadro complessivo che denota evidenti limiti prestazionali da parte del settore Horeca, che si sommano anche a margini troppo sottili causati dalla folta concorrenza, disincentivando investimenti, crescita, innovazione e minando la soddisfazione del cliente. Una possibile soluzione mirata all'efficientamento dell'operatività dei punti di consumo prevede un parziale rinnovamento della struttura del tessuto Horeca, favorendo una più decisa proliferazione di imprese di dimensioni maggiori, più confacenti ad una migliore economicità del settore e alla soddisfazione massima del cliente. Per dimostrare questa tesi, sono stati intervistati diversi protagonisti del "fuori casa", tra imprenditori e dirigenti, fautori della crescita e continua espansione di aziende del settore. Le tematiche e conclusioni comuni emerse possono essere riassunte in alcuni punti fondamentali:

1. efficienza e scalabilità: iniziative come "Mattarello" illustrano come la trasformazione di piccoli ristoranti in catene possa condurre ad un aumento dell'efficienza operativa e dei margini di profitto. L'espansione della catena consente l'acquisto di materie prime a prezzi più convenienti e la negoziazione diretta con i fornitori, a sfavore però di importanti protagonisti della distribuzione come i grossisti, riducendo i costi complessivi e migliorando la redditività. Il tutto contribuisce all'offerta di prodotti di maggiore qualità a prezzi più convenienti;
2. gestione e controllo: un aspetto cruciale per il successo delle catene è la gestione e il controllo delle attività. Nel caso di "Mattarello", come nella maggior parte dei casi trattati, il controllo diretto dei punti di consumo da parte del *management* è fondamentale per mantenere la coerenza dell'esperienza del cliente e garantire la qualità del prodotto. Il tema del rapporto con eventuali soci o della formula del *franchising* rimane molto delicato. Questi presumono solidi rapporti di fiducia e rispetto tra le parti, oltre ad una forte *brand image*, la quale favorisce attrazione di clientela in modo quasi automatico e riconoscimento di un marchio oramai consolidato. Anche "Sorbillo" dimostra l'importanza della gestione attenta e della supervisione per garantire la coerenza e la qualità del prodotto offerto;
3. innovazione e adattamento: "Poke House", "La Piadineria" e "Starbucks" mostrano come l'innovazione e l'adattamento alle esigenze dei consumatori possano portare al successo nel settore dell'Horeca. Entrambe le catene offrono prodotti semplici, ma in varianti innovative e di successo, adottando strategie di marketing e tecnologie innovative per soddisfare le esigenze dei clienti moderni;
4. focus sulla qualità: in tutti i casi di studio, la qualità del prodotto e dell'esperienza del cliente è una priorità. "Sorbillo", ad esempio, enfatizza l'importanza di utilizzare ingredienti di alta qualità e tecniche di preparazione tradizionali, mentre "La Piadineria" sottolinea l'importanza di offrire piatti freschi e genuini. La qualità non è mai oggetto di compromessi: è questa una condizione necessaria

per un'espansione di successo in Italia. Peraltro, è stata ampiamente contraddetta la falsa convinzione per cui il rapido servizio dei *fast food* viene associato a qualità scarsa;

5. tecnologia e innovazione: l'uso efficace della tecnologia è stato un elemento chiave per il successo delle catene analizzate. Le maggiori catene adottano un approccio "*data-driven*" per ottimizzare le operazioni e migliorare l'esperienza del cliente, investendo anche in software CRM e processi operativi efficienti per garantire un servizio rapido e di qualità. Soluzioni, queste, peraltro difficilmente implementabili dai piccoli ristoratori, che permettono di dirigere il personale verso attività a maggior valore aggiunto, come il servizio e l'assistenza al cliente.

Si evidenzia quindi che tali punti possono essere portati avanti e valorizzati con più facilità e naturalezza da grandi imprese, piuttosto che da piccoli operatori, prospettando all'industria del "fuori casa" maggiore efficienza e produttività, e ai consumatori qualità senza compromessi, servizio rapido e prezzi ragionevoli. Si può affermare a questo punto che un contesto formato principalmente da catene ed aziende di dimensioni rilevanti giova al benessere e al corretto funzionamento di tutta la filiera Horeca. Inoltre, anche il *trade-off* ricercato all'inizio del terzo capitolo è stato individuato: a fronte della massimizzazione della variabile della soddisfazione del cliente e quella del miglioramento della sostenibilità economica dell'attività dei punti di consumo, gli attori che traggono svantaggi da una simil soluzione sono principalmente i distributori specializzati e i piccoli ristoratori. I distributori specializzati, infatti, che formano un complesso di ben 3.800 imprese, oggi si rivolgono al 57% dei punti di consumo. Ma la soluzione prospettata per il settore del "fuori casa" porterebbe sempre più i punti di consumo a relazionarsi in maniera diretta con le aziende produttrici, con tutti i vantaggi di costo e logistici che ne conseguono. Se si aggiunge il fatto che questo accorciamento della filiera possa apportare importanti benefici anche alla sostenibilità ambientale, oltre che economica, dell'intero settore, eliminando un passaggio intermedio "superfluo", il cerchio si chiude lasciando in parte fuori la categoria dei grossisti. Dunque, prevarranno

in maniera sempre più rilevante canali distributivi corti, con vantaggi tangibili ed evidenti da ogni punto di vista sia per le aziende produttrici che per i punti di consumo finali. Invece, gli altri attori che risulterebbero svantaggiati dalla tesi proposta e dimostrata, come già detto, sono gli imprenditori della micro-ristorazione e le PMI del settore o, meglio, coloro che non saranno disposti a compiere scelte e passi indirizzati ad una crescita strutturale, andando invece a rappresentare diretta concorrenza di aziende di dimensioni maggiori. Per tutto ciò che è stato esposto e accuratamente avvalorato, si tratterebbe di uno scontro ad armi impari. Ciò non significa che le piccole imprese siano destinate a scomparire, bensì che lasceranno progressivamente maggior spazio a quelle più strutturate, o che ne assumeranno, magari, le stesse dimensioni. Peraltro, il loro apporto risulterà ancora fondamentale in tutti quei posti e località dove le logiche di una grande impresa non suggeriscono investimenti. Si andrebbe così a sfruttare una importante opportunità oltre che di business, anche di valorizzazione di territori e tradizioni che necessitano di continuo supporto. D'altronde sono queste le ricchezze che l'Italia deve continuare a preservare, le stesse grazie a cui anche l'*Out of Home* italiano continuerà a rappresentare un *unicum* in tutto il pianeta.

## Riferimenti

<https://www.tuttitalia.it/>

<https://www.trend-online.com/>

<https://www.fipe.it/wp-content/uploads/2023/04/rapporto-ristorazione-web.pdf>

<https://finanza.lastampa.it/News/2023/02/20/horeca-e-il-fuori-casa-nuove-sfide-per-la-distribuzione/MTE3XzIwMjMtMDItMjBfVExC>

<https://www.italgrob.it/menu/press-area/rapporto-italgrob-censis/>

<https://www.istat.it/>

<https://notizieinunlick.com/40-minuti-e-il-tempo-medio-per-la-pausa-pranzo-degli-italiani/>

<https://initalia.virgilio.it/>

<https://www.agriturismo.it/it/extra/tutta-la-normativa-sull-agriturismo,-regione-per-regione-508>

<https://www2.deloitte.com/it/it/pages/consumer-business/articles/foodservice-market-monitor-crescita-ristorazione-italia---deloitte-italy---consumer.html>

<https://iopilota.com/fatti-e-curiosita-sul-cibo-a-bordo-di-unaereo/>

<https://www.serim.it/it/magazine/distributori-automatici-in-italia.html>

[https://www.ansa.it/sito/notizie/economia/2024/01/05/istat-nel-2023-inflazione-al-57\\_73bc5b3c-982d-4c79-8fa8-edd36ab375f0.html](https://www.ansa.it/sito/notizie/economia/2024/01/05/istat-nel-2023-inflazione-al-57_73bc5b3c-982d-4c79-8fa8-edd36ab375f0.html)

[https://www.ilsole24ore.com/art/turismo-ritorno-stranieri-traina-presenze-2023-oltre-445-milioni-AFNVBODC?refresh\\_ce=1](https://www.ilsole24ore.com/art/turismo-ritorno-stranieri-traina-presenze-2023-oltre-445-milioni-AFNVBODC?refresh_ce=1)

<https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/smart-working-italia-numeri-trend>

[https://www.edenred.it/news-ed-eventi/ricerche-approfondimenti/buoni-pasto-in-italia/#:~:text=L'importo%20medio%20unitario%20dei,\(%E2%82%AC6%2C1\)](https://www.edenred.it/news-ed-eventi/ricerche-approfondimenti/buoni-pasto-in-italia/#:~:text=L'importo%20medio%20unitario%20dei,(%E2%82%AC6%2C1))

<https://choco.com/us>

<https://artetekapeople.it/cash-and-carry-cosa-e-come-funziona/>

<https://www.gazzetta.it/alimentazione/news/08-10-2021/pizza-qual-e-quanta-ne-mangiamo-in-italia-i-risultati-di-una-ricerca-55798.shtml>

