

LUISS



Corso di Studi in Economia e Management

Cattedra di Marketing

Trame di successo: strategie di marketing e sviluppo aziendale nell'industria agro-alimentare ed alberghiera

Prof. Alba D'Aniello

RELATORE

Alberto Prospero Lettieri

Matr. 269631

CANDIDATO

Anno Accademico 2024/2025

Sommario

INTRODUZIONE	3
CAPITOLO I. L'INDUSTRIA AGROALIMENTARE E ALBERGHIERA NEL MERCATO GLOBALE.	4
1.1 INNOVAZIONE E SOSTENIBILITÀ COME MOTORI DELLO SVILUPPO IN UN'ECONOMIA CAPITALISTICA.	4
1.2 TREND ATTUALI DELL'INDUSTRIA AGROALIMENTARE NEL MERCATO GLOBALE.....	6
1.3 STRATEGIE EVOLUTIVE E MARKETING DIGITALE.	10
2 CAPITOLO II. IL RUOLO E IL FUTURO DEL MARKETING NEI SETTORI DELL'AGRO-ALIMENTARE E DELL'ALBERGHIERO NEL CONTESTO ITALIANO.....	14
2.1 MARKETING E SETTORE AGROALIMENTARE NEL CONTESTO ITALIANO.	14
2.2 L'ITALIA NELLA COMPETITIVITÀ GLOBALE DEL SETTORE TURISTICO.....	19
3 CAPITOLO III. MARKETING TERRITORIALE E STORYTELLING A CONFRONTO	23
3.1 PREMESSA: IL MARKETING TERRITORIALE E LE "DUE ITALIE".....	23
3.2 L'INTERAZIONE TRA I SETTORI DELL'AGRO-ALIMENTARE E DELL'ALBERGHIERO.....	28
3.3.1 PRIMO CASO: FEDEGROUP	30
3.3.2 SECONDO CASO: IGRECO.....	37
4 CONCLUSIONI	43

Quanto maggiore è il progresso,
tanto maggiore è il pericolo.
La vita cresce di continuo
e così diviene più complicata.
E' chiaro che, col complicarsi dei problemi,
si vanno perfezionando anche i mezzi per risolverli.

José Ortega y Gasset
(La ribellione delle masse)

Introduzione

Scopo della presente tesi è quello di dimostrare l'importanza del marketing strategico nello sviluppo aziendale riferito ai settori dell'agro-alimentare e della ricettività alberghiera, in particolare il ruolo che può svolgere il marketing per ottenere un vantaggio competitivo che serva ad un'azienda per crescere e innovarsi e così superare le disuguaglianze di partenza e in particolare un gap di svantaggio di tipo geografico ed ambientale: in altre parole, il ruolo e la strategia delle politiche di marketing rispetto alla variabile dipendente¹ del territorio. Negli ultimi due secoli si è assistito ad una spettacolare evoluzione del marketing, i cui orientamenti sono radicalmente cambiati dalla prima rivoluzione industriale all'epoca presente, dirigendosi man mano dalla produzione al prodotto, dalle vendite al cliente, dall'interrelazione digitale alle sfide attuali incentrate sull'intelligenza artificiale, sulla globalizzazione, sulla transizione energetica, sulle criptovalute, ecc. Sarà essenzialmente su questi nuovi orizzonti che ci si focalizzerà per studiare l'importanza del marketing nei settori dell'agro-alimentare e della ricettività alberghiera.

Il procedere argomentativo della tesi, più che puntare sul mero approccio teorico - di cui comunque si riconosce l'importanza - si fonda essenzialmente sul metodo induttivo, e dunque sullo studio dei casi particolari per giungere alla fissazione di principi generali e leggi scientifiche, in altre parole sul riconoscimento del dato insostituibile dell'esperienza empirica nella ricerca di schemi universali di condotta imprenditoriale.

Proprio in tale ottica, si è optato per condurre un'analisi "sul campo", anche attraverso interviste ai protagonisti di due storie parallele di successo, con il cruciale contributo delle strategie di marketing: una che affonda le radici nello sviluppato Nord Italia e che parte da una posizione di vantaggio per contesto locale e radicamento storico nel territorio, l'altra che inizia nell'emarginato Sud Italia, con tutte le conseguenti condizioni di svantaggio, ma che vede in poco tempo, con una mirata strategia di marketing, colmata la disuguaglianza di partenza, fino a trasformare un'impresa familiare in una holding".

La scelta è caduta su questi settori innanzitutto per la rilevanza culturale e d'immagine che gli stessi rivestono per il nostro Paese. In secondo luogo, perché si tratta di attività economiche presenti sull'intero territorio nazionale, per cui è risultato agevole trovare esempi di aziende al Sud da comparare con quelle del Nord in tema di ruolo e strategie di marketing. Infine, per l'interesse che può dispiegare per gli studi di marketing la commistione in un *unicum* di due settori diversi, quali appunto l'*agrifood* e l'alberghiero: ciò è plasticamente esemplificato dall'attuale trend di fornire offerte di esperienze culinarie uniche o a tema all'interno degli alberghi, così come dalla diffusa e recente pratica di coniugare l'azienda agricola con la complementare attività

¹ A proposito del territorio dove è installata una determinata attività economica, lo stesso – ove oggetto di studio e di operazioni insieme ad altre variabili - dovrebbe essere considerato quale variabile dipendente, in quanto dipendente da altre variabili ed in relazione con esse: la variabile dipendente è, infatti, la variabile che subisce gli effetti dei cambiamenti effettuati sulla variabile indipendente, mentre quest'ultima si riferisce alla variabile che viene controllata o manipolata dal ricercatore o dall'imprenditore. Si pensi, ad esempio, alla realizzazione di un docu-film per suscitare l'interesse di una platea mondiale di spettatori (variabile indipendente) verso un determinato territorio poco conosciuto (variabile dipendente).

ricettiva, al punto da aver ingenerato anche un intervento del Legislatore, che ha disciplinato il fenomeno (cd. agriturismo) con una legge-quadro dello Stato (Legge 20 febbraio 2006, n. 96) a cui hanno fatto seguito leggi *ad hoc* sviluppate in autonomia dalle singole regioni.

Con tali interventi normativi il Legislatore non si è limitato a disciplinare gli aspetti fiscali dell'attività economica, ma ha espressamente consacrato la finalità di sostenere “l'agricoltura anche mediante la promozione di forme idonee di turismo”, così ponendo alle generazioni attuali e future precisi obiettivi, che coinvolgono direttamente e profondamente la scienza del marketing, la quale può rappresentare quel *quid pluris* utile alla valorizzazione della civiltà contadina meridionale e alla preservazione di un'Italia rurale, presidio della biodiversità del territorio, che a sua volta è fondamentale per il funzionamento degli ecosistemi e per il benessere dell'intero Pianeta.

In conclusione, partendo dalle premesse teoriche della moderna scienza del marketing, applicate ai settori combinati dell'*agrifood* e della ricettività alberghiera, si approfondiranno le sfide attuali, necessariamente tarate sulle nuove frontiere del digitale, e l'importanza del marketing nello sviluppo di tali settori economici nonché come strumento per superare le disuguaglianze di partenza, in particolare i *gap* di svantaggio di tipo geografico ed ambientale, per approdare, infine, a due storie parallele di successo imprenditoriale, ottenuto anche e soprattutto grazie ad ingegnose strategie di marketing.

Infine ci si focalizzerà sulle prospettive future del marketing, come volano di rilancio del Sud Italia.

CAPITOLO I. L'INDUSTRIA AGROALIMENTARE E ALBERGHIERA NEL MERCATO GLOBALE.

1.1 Innovazione e sostenibilità come motori dello sviluppo in un'economia capitalistica.

La lezione dei fatti ha dimostrato che il sistema economico comunista sarà anche permeato da un anelito romantico (si pensi ai principi della fine dello sfruttamento dell'uomo sull'uomo, di uguaglianza nella distribuzione dei beni, ecc.), ma non è certo il metodo migliore per produrre ricchezza (e se non c'è ricchezza prodotta, non ve ne è neppure da distribuire). Viceversa, il capitalismo non sarà un sistema romantico, ma è certamente il miglior metodo economico oggi disponibile per produrre ricchezza e benessere diffusi.

Il capitalismo presuppone la concorrenza e quest'ultima è nemica del monopolio. Eppure, concorrenza e monopolio non sono degli opposti assoluti, ma rappresentano una contraddizione dialettica: la competizione crea il monopolio perché prevale il prodotto migliore, ma alla lunga i monopoli con profitti alti attraggono nuovi concorrenti che, innovando, distruggono gradualmente le posizioni di monopolio; ciò perché i monopolisti, crescendo, diventando troppo grandi e inefficienti, riposano sugli allori di minime pressioni competitive e quindi smettono di innovare e così periscono. Solo i monopoli pubblici sfuggono a questa legge perché il governo impedisce la competizione.

L'innovazione rappresenta, pertanto, uno dei fattori fondamentali di sviluppo e di competitività. Ma che cosa si intende esattamente per innovazione? Secondo Schumpeter, l'innovazione consiste nel fare qualcosa di nuovo nel sistema economico, con il *caveat* che qualcosa di nuovo non significa necessariamente fare un'invenzione e lanciarla: innovare significa, più esattamente, modificare in modo essenziale la produzione, in ragione non solo di innovazioni di prodotto o di processo produttivo, ma anche grazie alla creazione di nuove forme di organizzazione, all'apertura di nuovi mercati, all'acquisizione di nuove fonti di materie prime o ad una rivoluzionaria ristrutturazione aziendale². In altre parole, l'innovazione è possibile anche senza un'invenzione corrispondente e addirittura, come sosteneva Porter, l'innovazione implica sovente idee che non sono neppure nuove, idee che hanno circolato ma che nessuno ha mai cercato seriamente di mettere in pratica³.

L'intuizione di Schumpeter, con relativo contributo alla teoria economica, è stata quella di aver capito che il capitalismo o è un sistema intrinsecamente dinamico ed in continua evoluzione o non è. In questa ottica, in un sistema concorrenziale i clienti non si conquistano solamente con prezzi più bassi ma, soprattutto, si conquistano sfornando beni più appetibili e sviluppando tecniche di vendita più sofisticate. Pertanto, l'interpretazione tradizionale della concorrenza, basata solo sul prezzo, è, per Schumpeter, superata e non adeguata a descrivere ciò che realmente accade nel mondo dell'economia: nel mondo degli affari, gli imprenditori non combattono solo con i prezzi, ma anche con altre armi come l'innovazione e il marketing. Ecco, dunque, che il termine solitamente usato per sintetizzare la visione del capitalismo di Schumpeter è quello di "Distruzione Creatrice"⁴. Quando l'innovazione ha successo, ciò significa che l'imprenditore ha modificato lo scenario economico, ha fatto sorgere un nuovo mercato o ha introdotto un nuovo metodo di produzione. In altre parole, l'imprenditore è stato un creatore. Ma è stato, allo stesso tempo, anche un distruggitore perché, oltre a generare profitti per sé, ha causato perdite ad altri, a quegli imprenditori le cui merci e tecniche risultano soppiantate dai nuovi prodotti e dai nuovi metodi di produzione: le loro imprese sono destinate al declino e alla chiusura.

In definitiva, il capitalismo è strutturato per avere, al suo interno, un meccanismo endogeno che gli permette di rinnovarsi continuamente. L'imprenditore che ha successo è colui che rompe la routine e introduce ciò che non è sperimentato, assumendone il rischio su di sé. Per Schumpeter il motore dello sviluppo economico sta nella capacità dell'imprenditore che, in un determinato contesto, è in grado di cogliere le nuove opportunità e di mettere in atto le azioni concrete per realizzarle. Certo, l'innovatore è anche colui che, all'inizio, incontra

² J. Schumpeter, Teoria dello sviluppo economico (1934), ETAS, Milano, 2002.

³ M.E. Porter, Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors (1979)

⁴ J. Schumpeter, Capitalismo, socialismo e democrazia (1942)

ostacoli e sperimenta invidie e incredulità da parte delle fitte e immancabili schiere dei difensori dello *status quo*. Questa è storia vecchia: già nel 1513 Machiavelli evidenziava le difficoltà che l'innovazione sempre incontra con le seguenti parole, quanto mai attuali: "*Lo introduttore ha per nimici tutti quelli che degli ordini vecchi fanno bene, et ha tepidi defensori tutti quelli che delli ordini nuovi farebbero bene. La quale tepidezza nasce, parte per paura delli avversarii, che hanno le leggi dal canto loro, parte dalla incredulità delli uomini; li quali non credano in verità le cose nuove, se non ne veggono nata una ferma esperienza*"⁵.

Se l'innovazione ha il compito di rompere gli schemi noti per proporre soluzioni nuove, il marketing ha la funzione di predire il futuro, attraverso l'analisi dei gusti del consumatore di oggi e, quindi, sia di indicare gli obiettivi d'innovazione agli imprenditori sia di intercettare la domanda, così ottenendo di trasformare in valore economico il servizio o il prodotto creato dall'azienda. Possiamo sintetizzare dicendo che l'innovazione crea un vantaggio potenziale, mentre il marketing lo porta al mercato, monetizzando tale vantaggio.

1.2 Trend attuali dell'industria agroalimentare nel mercato globale

Impegnata nella costruzione dell'Europa del ventunesimo secolo, l'Unione Europea pone l'innovazione come il fattore cruciale per raggiungere una serie di obiettivi, quali la creazione di una maggiore occupazione, la costruzione di una società più verde, il miglioramento della nostra qualità della vita, ed infine il mantenimento della competitività sui mercati globali. Per la precisione, non una semplice innovazione è quella che sta al centro dei progetti unionisti, bensì *l'innovazione sostenibile*, cioè quell'innovazione (di prodotto, di processo lavorativo e di organizzazione del lavoro) che è in grado di assicurare la sostenibilità ambientale, sociale ed economica dei diversi settori che contribuiscono allo sviluppo della società.

Ecco, dunque, che, di rimbalzo, *l'innovazione sostenibile* è diventata il tema cruciale anche delle moderne economie dell'informazione e della conoscenza, e di quelle volte all'analisi e comprensione di un dato mercato di riferimento nonché allo studio delle esigenze del consumatore⁶.

Su questa scia, anche il settore agroalimentare si è indirizzato ad intraprendere processi innovatori che abbiano come stella polare la sostenibilità socio-economica ed ambientale. Studiando, infatti, l'accresciuta sensibilità dei consumatori ai temi della salute, dell'ambiente, dell'equità sociale e la relativa ricerca di un miglioramento del benessere e della qualità di vita, la scienza del marketing ha stimolato un interesse crescente verso il complesso di attività da intraprendere non solo al fine di orientare l'impresa sempre più verso la società, ma soprattutto per generare una visione d'impresa strettamente connessa ad un impegno umanitario, sociale e ambientale.

⁵ Il Principe, Torino 1961, p. 28

⁶ Annunziata-Borrelli-Misso-Regazzi, Innovazione, qualità e marketing responsabile nel settore agroalimentare, in Italian Journal of Agronomy 2011, volume 6.

Le crisi sanitarie e gli scandali alimentari, che negli ultimi anni hanno interessato il settore agro-alimentare, hanno inciso significativamente sull'opinione pubblica, creando una diffusa preoccupazione sulla qualità, salubrità e sicurezza dei prodotti. Al tempo stesso, le preoccupazioni del consumatore per l'impatto dell'attività agricola sull'ambiente e dell'alimentazione sulla salute e l'interdipendenza tra produzione, ambiente e salute hanno imposto agli operatori delle filiere agroalimentari di valutare gli stimoli e le richieste provenienti dalla domanda, soprattutto in termini di maggiore salubrità dei prodotti e di maggiore eticità delle strategie aziendali.⁷

Ecco, dunque, che questo nuovo scenario ha posto gli attori delle filiere agroalimentari di fronte a nuove sfide commerciali, imponendo il ricorso a strategie innovative capaci di sostenere la qualità dei prodotti offerti, garantendo al tempo stesso una equa remunerazione agli operatori del settore ed una gestione sostenibile dei giacimenti ambientali, intesi come risorse naturali e paesaggistiche. In altre parole, la sfida è quella di cogliere più obiettivi insieme: concorrere al miglioramento della salute collettiva e all'incremento della qualità della vita, contribuire al mantenimento dell'equilibrio territoriale e alla promozione della diversità delle aree rurali, tramandare alle nuove generazioni il valore dell'Italia rurale, in termini di storia, cultura e tradizioni dei territori di provenienza.

La qualità dei prodotti agroalimentari, pertanto, non si limita *sic et simpliciter* agli aspetti nutrizionali, sensoriali, organolettici ed igienico-sanitari, tradizionalmente considerati, ma va interpretata in una accezione più estesa che tenga conto degli aspetti ambientali, sociali, culturali e territoriali.

L'insieme di questi valori va ricondotto ad una domanda di consumo sempre più critica, esigente e diversificata, che costituisce il motore fondamentale di innovazione sostenibile nel settore agroalimentare. In questo contesto, si inquadrano le strategie di valorizzazione responsabile, quale forma innovativa di comunicazione sostenibile, capace sia di supportare le imprese nell'integrazione dei principi della sostenibilità nei propri processi strategici e operativi, che di influenzare le scelte di acquisto e, di conseguenza, stimolare il consumo responsabile.

Il mantenimento e la valorizzazione dei giacimenti ambientali; il rispetto per il benessere e per la salubrità della collettività; l'equità nella remunerazione del lavoro e la salvaguardia delle identità territoriali rappresentano variabili chiave per impostare strategie di valorizzazione responsabile nel settore agroalimentare. Il marketing non solo intercetta queste esigenze del consumatore, ma agisce anche per diffondere una comunicazione incisiva di tali valori nell'intera platea dei consumatori finali, attivando in tal modo un circolo virtuoso di sviluppo sostenibile.⁸

⁷ Lucia Briamonte e Luciano Hinna, *La responsabilità sociale per le imprese del settore agricolo e agroalimentare*, Edizioni Scientifiche Italiane, 2008.

⁸ Annunziata-Borrelli-Misso-Regazzi, *Ibidem*.

Calando i concetti sopra-esposti nella realtà che viviamo, dobbiamo partire dal dato che la stragrande maggioranza dei prodotti agro-alimentari che arriva sulle nostre tavole trae origine da un'agricoltura intensiva che fa largo uso di fertilizzanti e pesticidi, i quali inaridiscono i terreni e, con loro, anche i nostri organismi. Quello che mangiamo è oggi prodotto dalle grandi industrie che si avvalgono di lunghe filiere: il prodotto alimentare risente, così, massicciamente: a) di pesticidi (compreso il glifosato, malgrado sia dimostrato che provochi danni genetici e stress ossidativi⁹); b) di fertilizzanti (che uccidono i microorganismi azotofissatori e, in particolare, quelli azotati emettono anche un gas serra, l' N_2O , che è 300 volte più destabilizzante della CO_2 per il sistema climatico¹⁰) e infine c) di conservanti (l'Oms ha classificato come probabilmente cancerogeni, perché associati a un maggiore rischio di tumori allo stomaco e all'esofago, il nitrito di potassio (E249), il nitrito di sodio (E250), il nitrato di sodio (E251) e il nitrato di potassio (E252), mentre altri, pur non essendo di per sé cancerogeni, possono diventarlo a seguito di trasformazioni chimiche, come la cottura¹¹). Il cibo così prodotto, venendo da un processo di lavorazione altamente inquinante, finisce col distruggere il nostro microbiota intestinale, cioè l'insieme dei microorganismi e batteri che si trovano all'interno del nostro intestino e che ci garantisce il buon funzionamento del nostro organismo e la difesa dai pericoli di irritazioni. Questa alimentazione pro-infiammatoria possiede l'attitudine a provocare una permeabilità intestinale che, a sua volta, sembra responsabile del proliferare, negli ultimi anni, di tumori all'apparato digerente e di malattie autoimmuni.

L'industria alimentare ha mutato a tal punto il cibo che mangiamo dal trasformarlo anche geneticamente: guardiamo ad esempio ciò che è accaduto al glutine, dove la modifica genetica del frumento del passato, segnatamente di una frazione del glutine, la "gliandina", ha reso il glutine meno riconoscibile dall'organismo. Ecco, probabilmente, la spiegazione per cui la celiachia, causata proprio da una reazione alla gliadina, sembra essere notevolmente aumentata negli ultimi anni^{12,13}.

La soluzione sembra risiedere in un cambio di passo, nel favorire l'agricoltura rigenerativa, che punta a nutrire in modo corretto le piante, usando fertilizzanti organici, senza impoverire i suoli ma anzi rigenerandoli, diminuendo le emissioni e l'impatto sulla biodiversità; nel promuovere l'agricoltura biologica, che punta a produrre alimenti con sostanze e processi naturali, escludendo l'utilizzo di prodotti di sintesi e degli organismi geneticamente modificati (OGM); nel diffondere un'alimentazione basata su di un ritorno ai grani antichi, che sono i grani che l'uomo ha mangiato per millenni senza avere i problemi di sensibilità al

⁹ EFSA (European Food Safety Authority), Conclusion on the peer review of the pesticide risk assessment of the active substance glyphosate, EFSA Journal 2015;13(11):4302.

¹⁰ Menegat S., Ledo A. & Tirado R., Greenhouse gas emissions from global production and use of nitrogen synthetic fertilisers in agriculture. *Scientific Reports* 12, 14490 (2022).

¹¹ EFSA (European Food Safety Authority), Guidance for submission for food additive evaluations, EFSA Journal 18 luglio 2012.

¹² Berrino F., Alimentare il benessere. Come prevenire il cancro a tavola, 2022.

¹³ Bindi G., Il cibo ribelle. Liberarsi dal cibo industriale, riscoprire i sapori e ritrovare la salute, 2020.

glutine così diffusi oggi e che, a differenza dei moderni grani modificati, non attaccano l'impermeabilità intestinale, dispiegando effetti benefici sulla colesterolemia, sullo stato infiammatorio, sui danni ossidativi alle membrane cellulari e sulla funzionalità intestinale, grazie alla presenza di una maggiore varietà di polifenoli, i quali svolgono un'importante funzione antitumorale, antinfiammatoria, immunosoppressiva, antiossidante e antivirale; nel trasformare il più possibile le aziende in un sistema agricolo autosufficiente, utilizzando energie rinnovabili ed attingendo alle risorse locali.

Il settore agro-alimentare riveste un'importanza cruciale in seno all'Unione Europea: nell'UE esistono circa 10 milioni di aziende agricole e 17 milioni di persone lavorano regolarmente nel settore; inoltre, l'UE è uno dei principali produttori agroalimentari a livello mondiale, oltre a essere un esportatore netto di questi prodotti. Ebbene, sebbene la distribuzione dei fondi europei dovrebbe riflettere l'impegno dell'UE verso un'agricoltura più sostenibile e resiliente, promuovendo pratiche che beneficino l'ambiente, il clima e il benessere degli animali¹⁴, i dati mostrano che la grande maggioranza dei fondi europei vanno a finanziare la grande distribuzione e le lunghe filiere¹⁵, mentre all'agricoltura sostenibile vanno le briciole, segnatamente solo il 10% dei fondi vanno alle piccole aziende, il 5,4% all'agricoltura biologica, il 2% ai giovani agricoltori¹⁶. Le recenti politiche di marketing, intercettando le esigenze dei consumatori, hanno in gran parte contribuito a spostare gli obiettivi della PAC (Politica Agricola Comune dell'Unione Europea) per il periodo 2023-2027 verso un nuovo metodo di distribuzione dei contributi agli agricoltori, prediligendo le pratiche sostenibili anziché la produzione.

Si tratta, ora, di fare dei passi in avanti in questa strategia e diffondere in modo capillare nella platea dei consumatori, da parte degli esperti di marketing, la consapevolezza dei pericoli che una agricoltura affidata alla grande distribuzione e alle lunghe filiere può riversare sulla loro salute. Ciò significa, forse, anche combattere i cartelli, i monopoli, decentralizzare l'industria, portandola nelle campagne e ponendo un limite al crescere delle città industriali.

Parallelamente, andrebbe sviluppato un modello di pubblicità e di distribuzione, da parte dei piccoli produttori locali di prossimità, che applicano i dettami dell'agricoltura biologica e rigenerativa. Tale modello dovrebbe implicare: a) innanzitutto, il far conoscere l'esistenza di questa agricoltura alternativa, i vantaggi per la salute che derivano dall'acquistarne i prodotti, la facilità nel reperirli; b) in secondo luogo, nel far acquisire all'agricoltura sostenibile un vantaggio competitivo attraverso un sistema dedicato di commercio elettronico e di delivery, così consentendo alle aziende dell'agricoltura sostenibile e ai consumatori sensibili alle relative esigenze di effettuare operazioni commerciali senza la necessità di essere fisicamente presenti nello stesso

¹⁴ Sito ufficiale dell'Unione Europea sulla PAC, Politica Agricola Comune, in sintesi.

¹⁵ "The Largest 50 beneficiaries in each EU Member State of CAP and Cohesion Funds", study prepared by EU in house at the request of the European Parliament's Committee on Budgetary Control, gennaio 2021.

¹⁶ Dati emersi nel corso della trasmissione televisiva "Indovina chi viene a cena", andato in onda l'8 marzo 2025 su RAI 3.

luogo, con una piattaforma on-line in grado di offrire linee dei prodotti disponibili di vari tipi e di permettere ai clienti sia di riceverli a domicilio in giornata, attraverso un capillare sistema di distribuzione, sia anche di recensire i prodotti acquistati.

La diffusione del modello, attraverso campagne di sensibilizzazione, accorte politiche di marketing e una moderna organizzazione del lavoro, porterebbe a quell'innovazione in grado di evolvere l'offerta agro-alimentare e di limitare progressivamente gli effetti nocivi della grande industria alimentare.

1.3 Strategie evolutive e marketing digitale.

L'innovazione rappresenta uno dei fattori fondamentali di sviluppo e di competitività anche per il settore alberghiero.

Qui è emblematica la vicenda imprenditoriale di AccorHotels, il principale gruppo alberghiero europeo che, a livello mondiale, teme solo la concorrenza degli alberghi statunitensi: l'azienda, fondata in Francia nel 1967, allorché viene acquistato il primo hotel, si sviluppa ben presto con la creazione di una holding (la Société d'investissement et d'exploitation hoteliers, SIEH), al punto che, nel 1983, all'esito di un processo graduale d'acquisizione di hotel in tutto il mondo, la SIEH arriva a possedere 400 hotel e 1500 ristoranti. A partire da quel momento, la holding cambia denominazione e viene chiamata Accor Group.

A partire dal 2010, Accor Group inizia a spostare la propria strategia operativa, passando dalla proprietà al franchising¹⁷ e alla gestione delle strutture alberghiere altrui, senza acquisirne la proprietà. Si tratta di un'idea innovativa a livello europeo, che era però già conosciuta a livello mondiale, essendo stata adottata da altri grandi gruppi di hotellerie internazionali. Questa strategia, chiamata "asset-light", consente all'azienda di concentrarsi sull'investimento e sull'espansione dei suoi numerosi brand, piuttosto che investire capitali per l'acquisto di immobili. Grazie a questa strategia Accor apre, con rapida gradualità, varie migliaia di hotel sia in scenari già collaudati sia in nuovi mercati geografici mondiali e crea altresì varie decine di marchi consistenti in nuovi format d'offerta rivolti a diversi segmenti del mercato alberghiero: abbiamo, così, le marche di lusso (Fairmont, Sofitel), le marche di fascia media (Swisshotel, Mercure) e le marche che si collocano nel segmento economico (Ibis, Formula 1).

¹⁷ Il *franchising*, nel settore alberghiero, è il sistema di affiliazione commerciale col quale una società alberghiera affiliante (*franchisor*), dietro pagamento di un canone, concede ad ogni singolo albergo affiliato (*franchisee*), una fornitura di servizi e talvolta di prodotti di consumo, alcune metodologie gestionali ed il diritto di operare. L'albergo affiliato (*franchisee*) può operare sotto la propria insegna oppure con il marchio del *franchisor*.

La riorganizzazione aziendale porta, altresì, a dividere il gruppo in due sfere di attività: c'è HotellInvest, che gestisce la cd. property management¹⁸ e la locazione di hotel, e c'è HotelServices, che si concentra sulla gestione delle operazioni alberghiere.

La specializzazione e la concentrazione su di un'attività specifica di gestione, piuttosto che di acquisizione patrimoniale, dà i suoi frutti e in pochi anni Accor arriva a contare 5.487 alberghi in 110 nazioni, oltre 40 catene alberghiere e più di 300.000 dipendenti, dati che la rendono il primo gruppo alberghiero d'Europa.

Intanto, due nuove sfide si ponevano ad Accor: a) la trasformazione digitale; b) l'irrompere di nuovi "business model", quali Airbnb, Booking ed altri ancora.

Prima della rivoluzione digitale erano le agenzie di viaggio a gestire la prenotazione di voli, hotel e tour. Con la rivoluzione digitale, da circa tre lustri a questa parte nuovi attori si sono affacciati sul mercato: le agenzie di viaggio sono ormai in gran parte on-line (es. Booking, Expedia, Trivago), altrettanto per quanto riguarda i siti di recensione (es. Tripadvisor), i blog di viaggio (es. Lonely Planet) e i social media (es. Facebook, Twitter). E, cosa più rimarcabile, attraverso queste piattaforme digitali, il singolo individuo può operare quale agente di viaggio di sé stesso, senza alcuna intermediazione con l'agenzia fisica professionale.

Prima della rivoluzione digitale, l'offerta ricettiva era quella classica di tipo alberghiero. Con la rivoluzione digitale si è affacciata sul mercato un'offerta di servizi di ospitalità alternativi (es. Airbnb), consistente nell'offerta di alloggi a prezzi accessibili in residenze private che, col tempo, si è rivolta anche a un profilo di clientela più esigente e dunque allargata anche a residenze di lusso.

Per contrastare queste nuove sfide, Accor ha investito molto sul suo sito web, nell'applicazione mobile, negli account sui social media e negli annunci pubblicitari per connettersi personalmente con i clienti. Dal 2014 ha acquistato oltre 12 milioni di parole chiave e annunci di ricerca a pagamento e nel 2021 ha inviato più di 570 milioni di e-mail mirate a potenziali clienti. Ha deciso di seguire il cliente dalla prenotazione alla valutazione finale al termine del soggiorno – acquistando Wipolo che è una app che permette di creare automaticamente un itinerario personale di viaggio, di prenotare la struttura che più risponde alle proprie esigenze e di fornire il feedback finale -. Grazie a un semplificato sito web e all'applicazione mobile, i clienti possono facilmente prenotare, effettuare il check-in e recensire una camera d'albergo. In più, ogni cliente può aspirare ad ottenere un soggiorno personalizzato secondo i suoi gusti e desideri¹⁹.

La storia del gruppo Accor ci dimostra che il marketing tradizionale, fondato sulla mediazione delle agenzie di viaggio professionali, sulle comunicazioni postali dirette, sull'invio di cataloghi, sul telemarketing (cioè con l'utilizzo del telefono e dei call center), è ormai un fenomeno in via d'estinzione, soppiantato, come abbiamo

¹⁸ Per property management si intende l'attività di gestione e ottimizzazione delle strutture ricettive (ad esempio, assicurare l'efficace amministrazione delle prenotazioni e dei soggiorni degli ospiti al fine di massimizzare la redditività degli alloggi).

¹⁹ Kotler-Keller-Chernev-Ancarani-Costabile, Marketing Management, XVI Ed., pagg. 642-643.

visto, dal marketing diretto e interattivo, che utilizza canali di comunicazione e vendita diretti (azienda-cliente) – come il web - per raggiungere il consumatore e distribuire beni e servizi senza ricorrere a intermediari. In quest’ottica diventa fondamentale il portafoglio clienti inteso in senso ampio, che ha un suo valore economico sia come reddito sia in termini di risorse immateriali (conoscenza, reputazione e immagine), che il cliente può generare nell’arco dell’intera relazione di scambio (*customer equity*²⁰). Si tratta di una risorsa immateriale che concorre alla determinazione del valore economico di impresa e rappresenta un differenziale competitivo sempre più importante.

In questa strategia di marketing, appare ad esempio importante concentrarsi sull’acquisto e la continuità del rapporto col cliente a più elevato *life time value*²¹. Poiché nella maggior parte dei settori economici, settore alberghiero compreso, vige la regola di Pareto secondo cui il 20% dei clienti genera il 70/80% dei ricavi, aumentare il valore della propria base clienti – cioè attrarre i clienti più disposti a spendere senza badare a spese - equivale ad aumentare il valore complessivo dell’azienda. Ogni azienda ha, così, l’obiettivo di accrescere il valore della propria clientela attuale e futura attraverso l’acquisizione e la fidelizzazione dei clienti più profittevoli, nonché il mantenimento e la minimizzazione dei suoi costi nel lungo periodo. Ecco, dunque, che diventa fondamentale l’identificazione, la conoscenza e l’attribuzione di indicatori ai clienti.

Gestire la relazione con il cliente significa porre in essere un processo complesso di pianificazione, attuazione e valutazione di un insieme di politiche di mantenimento e sviluppo del rapporto azienda-cliente finalizzate a massimizzare il valore del portafoglio di relazioni per l’impresa. Tale processo può essere scomposto in tre fasi principali: (1) l’analisi del portafoglio clienti; (2) la definizione e l’attuazione di una strategia di gestione cliente; (3) la valutazione dei risultati raggiunti.

La strategia di gestione del portafoglio clienti è fondata, innanzitutto, sull’analisi, da un lato, dei bisogni e delle attese dei clienti e, dall’altro, del valore e delle caratteristiche relazionali di ciascun cliente. Ciò consente di passare al secondo *step* e quindi di segmentare il portafoglio di relazioni ed intraprendere azioni mirate su diversi gruppi di clienti, in funzione degli obiettivi aziendali. Assumendo che l’obiettivo di lungo periodo di tale processo sia la massimizzazione della *customer equity*, le diverse componenti di valore del portafoglio di relazioni diventano parametri di valutazione del raggiungimento degli obiettivi di gestione cliente²².

²⁰ Il *Customer Equity* rappresenta il valore immateriale aziendale della propria base clienti.

²¹ Il *Customer Lifetime Value* (CLV) è una misura del valore totale che un cliente genererà per un’azienda nel corso del suo rapporto con essa. Si calcola stimando il fatturato medio che un cliente genererà in un determinato periodo, ad esempio un anno o una vita intera, e sottraendo i costi medi per servire quel cliente. Il CLV è importante perché aiuta le aziende a capire il valore a lungo termine dei loro clienti e a decidere quanto investire per acquisirli e mantenerli. Conoscendo il CLV dei propri clienti, le aziende possono identificare i segmenti di maggior valore della propria base clienti e allocare le proprie risorse di conseguenza. La somma di tutti i *Customer Life Time Value* dei clienti in portafoglio si definisce *Customer Equity* e rappresenta, appunto, il valore aziendale della propria base clienti.

²² Iseppon M., *Le nuove frontiere del marketing digitale*, 2003, pagg. 228 e ss.

Nell'ambito del processo di *customer management*²³ Internet può quindi produrre un impatto significativo sia nella fase di analisi, sia nella fase di attuazione delle strategie di gestione del portafoglio clienti. La dimensione di servizio della rete produce, infatti, un impatto significativo sulla funzione di valore percepito dal cliente nella relazione con l'azienda: sia sul numeratore di una frazione immaginaria, attraverso l'aumento dei benefici percepiti (informativi, di servizio, di interazione e di personalizzazione), sia sul denominatore, attraverso la riduzione dei costi percepiti (cognitivi, di tempo, di transazione, di errore).

Dal punto di vista dell'impresa, l'utilizzo delle tecnologie di rete amplifica il valore della relazione con il cliente nelle tre dimensioni di valore attuale, potenziale di sviluppo e contributo alla creazione di risorse immateriali.

In conclusione, l'utilizzo della rete come strumento di gestione del portafoglio clienti dovrebbe essere parte di una strategia complessiva che, a partire dall'analisi della funzione di valore del cliente e degli obiettivi aziendali, identifichi le potenzialità di sviluppo del rapporto azienda-cliente e le aree in cui la dimensione informativa, interattiva e di servizio di Internet possono costituire uno strumento attraverso cui amplificare il valore della relazione, sia per l'impresa sia per il cliente²⁴.

Certo è che, essendo Internet una cosa umana, come tutte le cose umane si presta ad abusi: l'utente-cliente che naviga su Internet è esposto a informazioni fuorvianti; ad essere catalogato insieme alle sue "abitudini web", che vengono continuamente elaborate e vendute; ad essere inconsapevolmente condizionato attraverso mirati accessi solo a determinati motori di ricerca o informazioni appositamente "calibrate" e "personalizzate" su di lui grazie ad un algoritmo che mostra solo quello che è pertinente alla sua supposta categoria, escludendo tutto il resto del web; può essere destinatario di messaggi promozionali via email pur senza aver mai espresso un consenso alle comunicazioni marketing²⁵. Sta di fatto, però, che esistono anche antidoti a tali abusi, quali esemplificativamente attingere informazioni solo da fonti attendibili e di collaudata credibilità, navigare in Internet in modalità "incognito", rifiutare l'assenso alla diffusione dei propri dati, ecc.

²³ La disciplina del *Customer Management* si focalizza sullo sviluppo e il mantenimento di relazioni di valore con i clienti.

²⁴ Iseppon M., pag. 246.

²⁵ L'ultimo periodo dell'art. 47 del Regolamento (ue) 2016/679 del Parlamento europeo e del Consiglio del 27 aprile 2016 relativo alla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali, prevede: "*Può essere considerato legittimo interesse trattare dati personali per finalità di marketing diretto*". Tale possibilità si concretizza, almeno in Italia, nell'art. 130, comma 4, Codice della Privacy (D. lgs. n. 196/2003 come modificata dal D.Lgs. 101/18), che individua la c.d. eccezione di soft spam: "*Se il titolare del trattamento utilizza, a fini di vendita diretta di propri prodotti o servizi, le coordinate di posta elettronica fornite dall'interessato nel contesto della vendita di un prodotto o di un servizio, può non richiedere il consenso dell'interessato, sempre che si tratti di servizi analoghi a quelli oggetto della vendita e l'interessato, adeguatamente informato, non rifiuti tale uso, inizialmente o in occasione di successive comunicazioni. L'interessato, al momento della raccolta e in occasione dell'invio di ogni comunicazione effettuata per le finalità di cui al presente comma, è informato della possibilità di opporsi in ogni momento al trattamento, in maniera agevole e gratuitamente*".

2 CAPITOLO II. IL RUOLO E IL FUTURO DEL MARKETING NEI SETTORI DELL'AGRO-ALIMENTARE E DELL'ALBERGHIERO NEL CONTESTO ITALIANO.

2.1 Marketing e settore agroalimentare nel contesto italiano.

Per fornire spunti utili a intercettare le esigenze dei consumatori e i trend che ridisegneranno il futuro dell'Agrifood italiano, Franco Chiavazza, di Deloitte & Touche, ha identificato quattro filoni principali che caratterizzano il *Future of Food*: la nutrizione personalizzata, la produzione e i consumi sostenibili, il paradigma di Industria e gli ecosistemi, con le loro nuove forme di collaborazione (Deloitte, 2021).

Di seguito, l'analisi in dettaglio di questi quattro filoni:

A) Con riguardo al primo filone, seguire un'alimentazione basata sulle caratteristiche delle persone consente di bilanciare opportunamente la dieta tenendo in considerazione i bisogni dell'individuo e mitigando eventuali problemi derivanti dall'alimentazione. Oltre a recare beneficio al singolo, se diffuse su ampia scala, queste pratiche puntano anche a giovare alla prevenzione di patologie e disturbi legati al cibo a livello nazionale. In ogni caso, il potenziale *target* della nutrizione personalizzata non si limita alla sola popolazione che presenta disturbi di carattere alimentare, ma si estende a un più ampio bacino di persone in salute e trova concreta risposta in alimenti funzionali, *fre-from* (ad esempio, prodotti senza zuccheri aggiunti), *superfood* (termine coniato proprio dagli esperti di marketing per indicare quei cibi aventi presunte capacità benefiche per la salute, come quinoa, sesamo, ecc.), od anche *rich-in* (appartengono a questa categoria i prodotti che esplicitano una particolare concentrazione di sostanze dall'elevato valore nutrizionale, come fibre, vitamine, Omega 3, proteine, ecc.).

B) Con riferimento al secondo filone, la sostenibilità si sta affermando all'interno delle imprese come valore fondante della cultura aziendale, che permea tutti i livelli dell'organizzazione: otto imprese italiane su dieci tra quelle attive nel comparto hanno realizzato iniziative di sostenibilità ambientale o responsabilità sociale d'impresa e, in particolare, due terzi si concentrano sulla riduzione dell'impatto sull'ambiente²⁶. In generale, le imprese italiane si distinguono per l'adozione di un approccio produttivo basato sulla conservazione del capitale naturale attraverso l'uso consapevole delle risorse a disposizione, in un'ottica di economia circolare. Allargando in particolare lo sguardo alle start up, la produzione e il consumo sostenibile

²⁶ Istat, "Censimento permanente delle imprese", 2018.

rappresentano la seconda area di innovazione per numero di attività (360), dopo quelle a supporto dei piccoli produttori e all'accesso al cibo (491) e prima di progetti per l'utilizzo efficiente o la qualità dell'acqua (86) e la tutela degli ecosistemi (56)²⁷. L'attenzione alla sostenibilità nelle imprese traina la domanda di soluzioni di *precision farming* e di *smart farming*. L'agricoltura di precisione (*precision farming*) consente interventi mirati che rispondono alle effettive esigenze delle coltivazioni, riducendo l'utilizzo di risorse naturali e l'impiego di acqua per l'irrigazione, aumentando al contempo l'efficienza produttiva. Tale tipologia di interventi è possibile grazie a tecnologie che si fondano sull'utilizzo dei dati e sull'automazione, come la sensoristica avanzata, la guida autonoma o i trattori smart. Lo *smart farming* si basa essenzialmente sulla gestione e il monitoraggio delle attività agricole, nonché sull'utilizzo di *big data*²⁸, IoT²⁹ o cloud³⁰ per efficientare i processi produttivi e promuovere l'integrazione di filiera. Nell'estendere l'impatto positivo alla filiera, si inseriscono le azioni per una supply chain³¹ sostenibile, legate alla diffusione di buone pratiche ma anche alla verifica della sicurezza dei prodotti. In tal modo, le imprese possono porre attenzione alle caratteristiche dei fornitori, verificando l'approccio "green" e locale (con conseguente valorizzazione di produzioni tipiche e di sostegno alle comunità locali), così come l'adozione di un modello di filiera corta sostenibile (direct-to-consumer, cooperative), così come possono implementare soluzioni di tracciabilità per accertare la provenienza dei prodotti alimentari (*blockchain*), un tema quanto mai attuale se si considera l'impatto del fenomeno dell'Italian Sounding per l'agroalimentare Made in Italy, che nel 2019 è valso il doppio dell'effettivo export proveniente dal nostro Paese³².

L'ampia maggioranza dei consumatori italiani (80%) è convinta che la sostenibilità possa essere realizzata attraverso piccoli gesti quotidiani, a partire da comportamenti abituali come le scelte d'acquisto. Per raggiungere l'obiettivo di minimizzare le ricadute ambientali, il 61% di chi si occupa della spesa familiare è

²⁷ Osservatori – Politecnico di Milano, "La sostenibilità vien innovando. Informazione e circolarità, chiavi di volta per una filiera più sostenibile e inclusiva", 2020.

²⁸ Con tale termine ci si riferisce ad una raccolta di dati informatici così estesa in termini di volume, velocità e varietà da richiedere tecnologie e metodi molto sofisticati, in quanto maggiore è il volume e l'eterogeneità dei dati raccolti, maggiore è la difficoltà di analizzarli, estrapolarli e metterli in relazione al fine di scoprire i legami e le correlazioni tra fenomeni diversi e prevedere quelli futuri.

²⁹ Si tratta di soluzioni di Internet of Things (da cui l'acronimo IoT) che servono a migliorare la qualità dei prodotti, ridurre le risorse utilizzate e l'impatto ambientale. L'innovazione dettata dall'introduzione della tecnologia IoT si è affacciata anche nel mondo dell'Agricoltura: tramite l'interconnessione degli Oggetti Intelligenti, infatti, avviene il monitoraggio di parametri microclimatici a supporto dell'agricoltura.

³⁰ Con tale termine ci si riferisce a server a cui si accede tramite Internet, nonché al software e ai database che si eseguono su quei server. I server cloud si trovano in datacenter sparsi in tutto il mondo. Utilizzando il cloud computing, le imprese agricole non devono gestire esse stesse dei server fisici, né eseguire applicazioni sulle proprie macchine.

³¹ Si tratta della catena di approvvigionamento, del processo che permette di portare sul mercato un prodotto o servizio, trasferendolo dal fornitore al cliente. Si tratta pertanto di un processo complesso che coinvolge più figure professionali, attivando numerosi processi dell'ecosistema-impresa: dal flusso di materie prime legato ai processi di produzione, fino alla logistica distributiva che provvede a far arrivare il bene acquistato al cliente.

³² Foodservice Market Monitor, Deloitte, 2020

disponibile a cambiare le proprie abitudini³³. Tale atteggiamento trova riscontro nella composizione del carrello, per cui un terzo degli italiani preferisce articoli che dimostrano un basso impatto³⁴. In particolare, i prodotti provenienti da agricoltura biologica, che un italiano su due ritiene rispondano ai criteri di sostenibilità, catturano l'interesse di un crescente numero di consumatori poiché considerati meno impattanti per l'ambiente. Il packaging rappresenta un altro elemento in grado di guidare gli acquisti non solo per i valori nutrizionali del prodotto, ma anche per l'impatto ambientale dell'imballaggio, che secondo un consumatore su due dovrebbe essere considerato nella scelta d'acquisto³⁵. La sostenibilità del packaging viene misurata sia tramite l'impiego di materiali riciclati o a basso impatto, sia in termini di utilizzo di energia rinnovabile nella produzione o di adozione di comportamenti a beneficio della società. Un primo traguardo viene quindi raggiunto con l'introduzione di materiali meno inquinanti della plastica, sia in fase di produzione sia di riciclo. Ed in effetti la riduzione degli sprechi generati dagli imballaggi costituisce un ambito verso cui le aziende dell'Agrifood si stanno orientando, proponendo soluzioni innovative come confezioni riutilizzabili o senza packaging (zero-waste). Vanno in questa direzione anche i packaging commestibili o compostabili, che partono da materie prime di origine organica nel caso di involucri fatti di noci, frutta secca e semi volti a contenere cibi solidi e liquidi. L'industria si sta evolvendo verso l'utilizzo di nuove tecnologie che consentano la realizzazione di imballaggi innovativi che, oltre a ridurre considerevolmente gli impatti ambientali e a facilitare il riutilizzo delle materie prime, consentano il monitoraggio dello stato di conservazione degli alimenti. È questo il caso degli active packaging, soluzioni avanzate che aiutano consumatori e aziende del mondo alimentare a verificare la freschezza (ad esempio, controllando le variazioni di temperatura tramite l'inserimento di inchiostro cromogenico) e la shelf life del prodotto (ad esempio, tramite l'utilizzo di rilievi o incisi sulla confezione), ma anche ad ottenere informazioni utili per il riciclo o la tracciabilità (ad esempio, tramite l'inserimento di appositi watermark). Nel prossimo futuro non si potrà prescindere dalla sostenibilità, non solo per l'ambiente, ma anche per la competitività delle aziende. Infatti, l'adozione di iniziative "green" già oggi contribuisce alla crescita delle imprese lungo tre direttrici: fatturato, occupazione ed export. Lo dimostrano i dati raccolti negli ultimi anni che fanno ben sperare per le aspettative di performance e resilienza da parte delle imprese che hanno investito in sostenibilità³⁶.

C) Con riferimento al terzo filone – il paradigma di Industria 4.0 –, va osservato che le tecnologie digitali stanno trasformando anche il modo in cui le aziende agricole progettano, producono e distribuiscono i propri prodotti. È in questo contesto che prende forma il paradigma di Industria 4.0: con tale termine si definisce, come è noto, il processo che scaturisce dalla quarta rivoluzione industriale e che sta portando ad una

³³ Nomisma, "Osservatorio Packaging del Largo Consumo", 2020

³⁴ Ibidem

³⁵ Ibidem

³⁶ Fondazione Symbola e Unioncamere, "GreenItaly 2020 - XI Rapporto sulla green economy in Italia", 2020.

produzione industriale del tutto automatizzata e interconnessa. Industria 4.0 estende ed incorpora il digitale al mondo fisico, favorendo la trasformazione di imprese e interi settori. Grazie a tecnologie quali l'Internet of Things (IoT), gli analytics e l'intelligenza artificiale, la manifattura additiva o la robotica, il paradigma di Industria 4.0 consente alle organizzazioni di raccogliere e analizzare informazioni provenienti da diverse fonti, fisiche e digitali; in altre parole, queste soluzioni avanzate consentono di creare un ciclo continuo e connesso tra mondo fisico e digitale, che viene definito physical-digital-physical loop. Tale flusso abilita l'accesso in tempo reale ad informazioni, che permettono a loro volta alle aziende di operare in modo più efficiente e di generare nuovo valore per il proprio business e i propri clienti.

La rivoluzione in chiave 4.0 sta riguardando anche il settore dell'agroalimentare, a cui contribuisce non solo portando efficienza e innovazione in ogni singola fase della sua catena di fornitura, ma anche consentendo nuove modalità di interazione e di valorizzazione del sistema nel suo complesso; il digitale, inoltre, porta all'interno del settore nuovi strumenti di trasparenza, che consentono di diffondere informazioni e conoscenza su prodotti, processi e mercati ai diversi attori coinvolti³⁷.

Tra le tecnologie che stanno rivoluzionando l'organizzazione del settore e abilitando nuove sinergie nell'Agrifood si annoverano:

- i. Internet of Things (IoT), il quale, raccogliendo in tempo reale dati e informazioni sul processo produttivo e sulla qualità degli output generati, nonché sullo stato dei macchinari utilizzati e sulla loro manutenzione, non si limita a sviluppare la collaborazione tra fornitori, ma fornisce anche ai consumatori una visibilità end-to-end dalla materia prima alla tavola, dei prodotti acquistati e consumati, aumentando così la tracciabilità dei prodotti dell'Agrifood e generando dati (big data)³⁸.
- ii. Blockchain e la "trasparenza radicale". La tecnologia blockchain consente di garantire con i suoi nodi la trasparenza all'interno del settore agroalimentare ed è in tal modo in grado di trasformare significativamente la catena di fornitura e la filiera: non solo la trasparenza end-to-end del prodotto consente di discriminare eventuali cattive pratiche e output di qualità inferiore, ma permette anche di sviluppare sistemi di approvvigionamento più responsabili e sostenibili, a fronte di una maggiore consapevolezza e certezza dell'origine, provenienza e qualità dei prodotti lungo la catena di fornitura³⁹.
- iii. Intelligenza artificiale per valorizzare i (big) data. La diffusione delle tecnologie di intelligenza artificiale all'interno del settore consente di valorizzare al meglio e rendere i macro-dati, raccolti lungo la catena di fornitura, fattori attivi di trasformazione dell'Agrifood in un ecosistema più sostenibile e consapevole. Consentendo di introdurre automazione e logiche predittive, grazie a queste tecnologie è possibile sviluppare modelli per migliorare e rendere più efficiente la gestione della supply chain e la

³⁷ Deloitte, "Embracing a digital future – How manufacturers can unlock the transformative benefits of digital supply networks", 2018

³⁸ Deloitte, "Mind Magazine, Numero 2", 2019

³⁹ Deloitte, "The emerging blockchain economy for food – Blockchain and radical transparency for growth in the food industry", 2019

movimentazione delle merci, al fine di assicurare un elevato controllo della qualità dei prodotti e di identificare le situazioni di rischio in termini di sicurezza alimentare. L'adozione di queste tecnologie si è diffusa non solo nei processi di trasformazione e movimentazione di prodotti finiti e semi-finiti lungo la filiera agroalimentare, ma sempre più anche negli stessi processi agricoli, con lo sviluppo di un modello di Agricoltura 4.0 o Smart Agricolture. Infatti, lo stesso processo di coltivazione e raccolta di produzioni agricole si può avvantaggiare del potenziale delle tecnologie digitali: si pensi allo sviluppo di pratiche di coltivazione, di utilizzo dei fertilizzanti e di raccolta dei prodotti, che tengano in conto in modo più puntuale e predittivo delle informazioni relative all'area coltivata. È così possibile rendere più efficiente e sostenibile l'intero processo, consentendo anche una maggiore visibilità e successiva tracciabilità di qualità e origine degli stessi prodotti agricoli, basandosi sui dati della temperatura e delle condizioni meteorologiche, sulle misurazioni relative alla qualità del terreno e alla quantità di acqua utilizzata, così come sui dati relativi agli effetti dei fertilizzanti.

Come dimostra un recente studio dell'Osservatorio Smart Agrifood del Politecnico di Milano e del Laboratorio RISE pubblicato a marzo 2021, il mercato italiano dell'Agricoltura 4.0 è in continua crescita: le imprese agricole italiane investono in queste tecnologie soprattutto per perseguire una maggiore efficienza dei processi produttivi, ridurre la distanza con il consumatore finale e migliorare la gestione logistica e la tracciabilità dei lotti⁴⁰.

D) Infine, relativamente al quarto filone - gli ecosistemi-, va osservato che l'evoluzione delle aspettative dei consumatori e la disponibilità di nuove tecnologie digitali in grado di abilitare nuovi modi di lavorare e nuovi modelli di catene di fornitura e di business rendono necessario per le imprese, che vogliono far fronte a queste trasformazioni in modo efficace, l'adozione di una logica di ecosistema. Oggigiorno, per affrontare il mercato e le sue trasformazioni, occorre far leva sui concetti di "collaborazione" e "co-evoluzione", essenziali per fronteggiare con successo sfide comuni e per raggiungere obiettivi condivisi: nascono così nuove forme di collaborazione per condividere know-how e competenze specifiche, per creare nuove offerte ed entrare in nuovi mercati; nuove partnership sorgono creando terreno fertile all'innovazione all'interno e all'esterno del proprio settore di appartenenza, permettendo di entrare in contatto anche con nuove realtà e start up a forte componente innovativa, nell'ottica di ripensare proposte e modelli di business. Innovazione e trasformazione, non solo digitale ma anche di prodotto e processo (più sostenibili e personalizzati), richiedono alle aziende dell'Agrifood di trasformare e modernizzare gli attuali processi lavorativi tradizionali, di uscire dai confini del proprio settore o business per aprirsi a nuove relazioni e dinamiche collaborative.

In conclusione, le nuove tecnologie [possono aiutare il settore italiano dell'agrifood a gestire le difficoltà del momento e renderlo più resiliente, competitivo, sostenibile e trasparente](#). L'Agribusiness è intrinsecamente

⁴⁰ Risultati emersi da un sondaggio condotto dall'Osservatorio Smart Agrifood 2021.

legato al concetto di Made in Italy e rappresenta un'eccellenza a livello nazionale e internazionale, che contribuisce attivamente all'economia del Paese. Diventa dunque fondamentale per l'Italia allocare risorse necessarie per rafforzare il valore del comparto, facendo leva su iniziative volte a stimolare la ripresa, come il Piano Next Generation EU. In questo contesto, risulta essenziale dare priorità all'innovazione e agli investimenti strategici in aree chiave, come l'Agribusiness, in grado di stimolare la ripresa economica dell'intero comparto industriale e beneficiare il Sistema Paese nel suo complesso. Ad oggi, su proposta del Parlamento italiano, proprio per tali ambiti sono stati stanziati circa 116 miliardi di Euro⁴¹, di cui quasi i due terzi sul tema green e il restante sul tema della digitalizzazione. Senza contare che proprio all'interno della missione della transizione verde è stata individuata una componente, Agricoltura sostenibile ed economia circolare, con focus specifico sulla filiera agroalimentare sostenibile e la competitività delle aziende agricole, con uno stanziamento complessivo di poco più di 6 miliardi di Euro.

2.2 L'Italia nella competitività globale del settore turistico.

L'Italia rappresenta il quinto paese in termini di arrivi turistici dalle frontiere, con 222,6 milioni di arrivi nel 2023, in incremento rispetto all'anno precedente (+10,7% sul 2022) (Enit, 2024). Viceversa, con 208,5 milioni di turisti italiani pernottanti nelle strutture alberghiere, il dato si presenta in calo rispetto al 2022 (-1,1%). In testa alle destinazioni, come numero di presenze Trentino Alto Adige e Veneto, in coda Molise e Basilicata. Premesso che i primi dieci Paesi europei nella *top ten* rappresentano circa il 40% del totale, va osservato che, tra gennaio e novembre 2023, il saldo della bilancia dei pagamenti turistici dell'Italia ha registrato un avanzo di oltre 19,5 miliardi di euro, in aumento del +7,3% rispetto allo stesso periodo del 2022. Tra gennaio e dicembre 2023, l'Italia si colloca come seconda destinazione europea, dopo la Spagna, per presenze internazionali, con l'11,3% degli arrivi provenienti dagli Stati Uniti, il 5% dalla Francia e il 4,5% da Spagna e Germania, e ciò grazie al suo ineguagliabile patrimonio artistico, paesaggistico, culturale ed enogastronomico. Tuttavia, negli ultimi anni il numero degli arrivi e dei soggiorni ha mostrato un incremento rilevante soltanto per gli hotels a 4 e 5 stelle, che rappresentano un segmento riservato ad investitori d'élite. Si tratta di un settore che, con 2,8 milioni di occupati nel 2023 (il 12 % del totale), si presenta come strategico. In previsione, viene comunque confermato il trend di un'Europa posizionata in testa alle destinazioni 2024 e 2025 per crescita dei pernottamenti⁴².

Nell'ambito della categoria più gettonata dagli acquisti di catene alberghiere, che è quella dei 4 stelle, possiamo differenziare tre diverse tipologie: a) Business (o Commercial) Hotels (che si rivolgono a chi viaggia

⁴¹ Dato riferito al PNRR approvato dal Consiglio dei Ministri del 12 gennaio 2021

⁴² Dati Enit 2024.

per affari); b) Leisure Hotels (rivolta a chi viaggia per piacere); c) Boutique Hotels (con tale definizione si vuole indicare strutture che hanno uno stile particolare, situate spesso in palazzi storici e in centro, caratterizzate da cura dei dettagli e atmosfera esclusiva; si tratta di strutture realizzate secondo un *concept* ben definito per offrire agli ospiti un'esperienza di soggiorno particolare e di alto livello). La maggioranza dei gestori dei business (o commercial) hotels ha dato, o ha una propensione a dare in *outsourcing* il servizio interno di *food and beverage* (cd. F&B). Con riguardo a tale servizio, possiamo anche qui distinguere tre tipologie: a) Collective Catering, che prevede la somministrazione presso il domicilio del consumatore (che si tratti di hotels, come di mense scolastiche o aziendali) di alimenti e bevande, spesso preparate altrove; b) Commercial and Hotels Foodservice, dove è il cliente che ha il controllo sul prodotto e sul servizio e che dunque assume le decisioni riguardo al cibo, alle bevande, al tema e al tipo di servizio; c) Banqueting Catering, che consiste nel fornire pasti a domicilio per cerimonie, manifestazioni ed eventi, compresa la fornitura delle attrezzature per il servizio di sala e tutto ciò che serve per il servizio al tavolo. In Italia (dati del 2022) sono presenti 32.425 esercizi alberghieri, da una a cinque stelle lusso (il 55% è rappresentato dai 3 stelle). L'Italia si colloca, dunque, come il secondo paese in Europa per numero di hotels, dopo il Regno Unito, mentre, a livello di densità di posti letto x abitanti, si colloca al terzo posto dopo Grecia e Austria. L'utilizzazione netta degli alberghi⁴³ è inversamente proporzionale alle stelle: gli esercizi 5 stelle, il cui totale è 645 (il 2% del totale) hanno un'utilizzazione netta di 44,5; quelli a 4 stelle, il cui totale è 6.489 (il 20% del totale), hanno un'utilizzazione netta di 38,6; quelli a 3 stelle, il cui totale è 17.783 (il 55% del totale), hanno un'utilizzazione netta di 39,0; quelli ad una stella, il cui totale è 2.398 (il 7 % del totale) presentano un'utilizzazione netta di 26,1. Gli ospiti degli esercizi alberghieri italiani hanno mostrato una crescente preferenza per gli hotel di fascia luxury, i quali hanno registrato significativi incrementi nella domanda. Questa potrebbe essere anche la ragione per cui gli hotels a 5 e 4 stelle risultano registrare un aumento di numero (rispettivamente del + 5,6% e del + 2,2% rispetto all'anno precedente), mentre le restanti minori categorie registrano tutte un decremento. Gli hotels di catena sono, in Italia, circa il 7%, per cui il nostro Paese detiene, con la Grecia, il valore più basso in Europa di penetrazione di catene alberghiere: la media europea è il 18,5%, con picchi del 27% in Norvegia, 23 % in Danimarca, 21% in Francia, 26% in Portogallo, 39% in Spagna. La peculiarità italiana dell'offerta di ospitalità termale e di benessere presenta, inoltre, un incremento complessivo per fatturato, rispetto al 2019, del + 19 %⁴⁴. Il trend che si nota dagli inizi del 2000 è comunque un decremento della media dei giorni di presenza negli alberghi italiani, che risulta aver colpito principalmente gli hotels ad 1, 2 e 3 stelle.

⁴³ Con tale termine si suole definire il rapporto percentuale tra le presenze registrate negli esercizi e la disponibilità potenziale di letti negli stessi esercizi alberghieri espressi in termini di giornate-letto (quindi al lordo delle chiusure stagionali), secondo la formula $UL = P / (L * G) * 100$ dove P = presenze registrate negli esercizi L = letti degli esercizi corrispondenti G = numero delle giornate di disponibilità dei letti al lordo delle chiusure stagionali.

⁴⁴ Pambianco, intervento di Alessio Candi su "Turismo, la sfida del new normal tra lusso e midscale", 13 marzo 2024.

Dal complesso delle evidenze disponibili, il futuro appare ben impostato ed avviato, per cui si stima un recupero dei valori pre-pandemia. Le problematiche sono legate ad una frammentarietà del settore, anche se si prevede un periodo di concentrazione nei prossimi anni che presumibilmente accelererà allorché la crescita, al momento positiva, rallenterà. Certo, continua la difficoltà a reperire risorse umane e a formarle ed altresì anche in questo settore alberghiero i temi ESG diventano centrali: con questo acronimo ci si riferisce ai fattori ambientali, sociali e di *governance* che stanno ridefinendo il modo in cui le persone pensano agli investimenti in tutto il mondo. C'è infatti un crescente riconoscimento dell'impatto finanziario che i temi ESG possono avere sulle aziende, a livello di cashflow, valutazioni, costo del capitale e, in ultima analisi, di ritorno sugli investimenti. In particolare, i criteri ambientali esaminano il modo in cui un'azienda gestisce i rischi e le opportunità riferibili alle sfide ambientali. Le considerazioni includono le emissioni di carbonio, i rifiuti, gli impatti e le dipendenze dalla deforestazione e la perdita di biodiversità. I criteri sociali si concentrano sul modo in cui un'azienda tratta i suoi principali stakeholder, in particolare i dipendenti. Le considerazioni includono la gestione del capitale umano, la diversità, l'equità e le opportunità di inclusione, la salute e la produttività degli spazi di lavoro e le regole sulle pratiche scorrette di vendita di prodotti ai clienti. I criteri di *governance* esaminano come viene governata un'azienda, chi prende le decisioni e chi ne risponde. Le considerazioni includono la retribuzione dei dirigenti, le pratiche e le strategie in materia fiscale, nonché la diversità e la struttura dei consigli di amministrazione. Un approccio ESG "integrato" consiste nel considerare le categorie E, S e G quali fattori che possono influenzare direttamente il successo finanziario a lungo termine di un'azienda.

Infine, non va dimenticato l'importante fenomeno di investimenti, sempre più rilevanti nel digitale da parte dell'imprenditoria alberghiera⁴⁵.

I trends del mercato del settore alberghiero sono stati identificati, sulla base dei dati elaborati, nei seguenti andamenti futuri: 1) maggiore rilevanza accordata, anche da parte di chi viaggia per affari, ad hotels che offrono servizi di "well-being", quali spazi yoga, ben attrezzati centri fitness, possibilità di scegliere cibo salutare, ecc.; 2) predilezione, specie da parte della generazione millenian, per hotels che utilizzano le nuove tecnologie, quali smart in-room technologies, cioè stanze tecnologicamente avanzate dotate di dispositivi che offrono esperienze automatizzate e personalizzate agli ospiti, che includono funzionalità come sistemi a controllo vocale, illuminazione intelligente, controllo della temperatura e sistemi di intrattenimento che possono essere personalizzati in base alle preferenze individuali; 3) maggiore diffusione di piccoli ma sofisticati hotels del segmento lusso, che offrono servizi più personalizzati e che possono essere situati principalmente in città belle ma poco conosciute (si pensi a Verona e Trieste, città poco rinomate rispetto alla ben più conosciuta Venezia); 4) crescente diffusione della formula Bed&Breakfast e Airbnb, percepita come

⁴⁵ Ibidem

più flessibile e conveniente e con un buon rapporto qualità-prezzo; 5) persistenza della carenza, in Italia, di grandi catene alberghiere. L'unica che mostra segni di crescita è Starhotels. Tale peculiarità è essenzialmente legata ad una eccessiva burocrazia e tassazione che determina bassi investimenti nel settore; 6) sviluppo della nuova tipologia del format di hotels focalizzati sull'organizzazione di "Meeting & Events" specie se situati in destinazioni commerciali⁴⁶.

Per quanto riguarda la scelta di dare in *outsourcing* il servizio interno di *food and beverage* (F&B), va osservato che, attualmente, sono presenti in Italia circa 976 società con fatturato nella ristorazione alberghiera. La gestione della ristorazione alberghiera in *outsourcing* risulta, peraltro, un settore frammentato, popolato da operatori di diversa natura. Il suo fatturato è comunque interessante, pari a circa € 1,5 mld e con marginalità positiva⁴⁷ (in media 19%), su circa 14.000 società di gestione alberghiera. Gli alberghi *leisure* tendono ad avere una maggiore marginalità, anche se il volume d'affari è maggiore nelle strutture business. Per quanto riguarda, invece, la propensione futura dei gestori di hotels a dare in *outsourcing* il settore Food & Beverage (F&B) rispetto ad un'opzione di *insourcing*, i tre fattori che influenzano la scelta sono: a) il numero di camere; b) la localizzazione; c) il target della clientela. Hotels di proprietà di catene alberghiere ed appartenenti al segmento Business Commercial Hotels, dunque con un target di clientela che viaggia per affari e sceglie come destinazioni le grandi città, sono più propensi ad affidarsi ad aziende esterne per il F&B (quindi opzione *outsourcing*), e ciò sulla base dell'assunto che in tal modo il servizio è reso più standardizzato ed esclusivo e dà ai managers dell'hotel la possibilità di concentrarsi sul core business dell'ospitalità (stanze e servizi connessi). Viceversa, i Leisure ed i Boutique Hotels (con un target di clientela costituita, rispettivamente, da famiglie e da persone che viaggiano per relax o celebrare eventi) prediligono la formula dell'*insourcing*, cioè scelgono di occuparsi direttamente anche del settore F&B, nell'ottica di poter dare, in tal modo, non solo una percezione all'esterno di alto livello del servizio ed alta qualità del cibo, ma anche di mantenere il pieno controllo del settore F&B. *Insourcing* e *Outsourcing* presentano entrambi vantaggi e svantaggi: l'*Insourcing*, al contrario dell'*Outsourcing*, permette di avere il pieno controllo del settore F&B, di utilizzare personale più qualificato, di gestire meglio le emergenze, di dare all'esterno una percezione di migliore qualità del servizio e del cibo. L'*Outsourcing*, viceversa, presenta dei vantaggi sconosciuti all'*Insourcing*, quali la possibilità per il manager dell'hotel di concentrarsi sul core business dell'ospitalità delle stanze e sulle attività commerciali e di marketing, nonché di non avere perdite sul settore F&B e dunque di godere di una certezza del profitto. Sulla base degli elementi chiave e degli esiti delle interviste fatte a managers del settore alberghiero, gli esperti di marketing profetizzano uno sviluppo futuro per l'*outsourcing* del settore F&B, principalmente per gli hotels

⁴⁶ Trivago, Travel Market Report, Press Release, Market Experts Interviews.

⁴⁷ La marginalità economica (in breve il rapporto tra ricavi e costi) si appalesa come un ottimo indicatore per valutare la salute di un'azienda.

a 4 stelle, fino a raggiungere una percentuale dell'80%⁴⁸. Accanto al settore alberghiero, l'*outsourcing* del F&B si sta sviluppando anche nelle catene di centri sportivi e fitness, nonché nei country clubs i quali, rispetto ai centri sportivi, sono più propensi ad avere loro ristoranti all'interno⁴⁹.

3 CAPITOLO III. Marketing territoriale e storytelling a confronto

3.1 Premessa: Il marketing territoriale e le “Due Italie”.

Obiettivo di ogni azienda è quello di espandersi o di consolidarsi e questo obiettivo non può raggiungersi senza un'adeguata pianificazione. Quest'ultima, a sua volta, non può fare a meno dell'insostituibile strumento del marketing strategico, che indaga l'interazione tra mercato e consumatori (nella cui platea trovano spazio precipuo gli utenti attuali o potenziali dell'impresa interessata) al fine di ottimizzare le strategie commerciali e promozionali necessarie al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Il ruolo e la strategia delle politiche di marketing non sono, però, uguali dappertutto ma cambiano rispetto alla variabile dipendente del territorio. Viene qui in esame, invero, una particolare e recente branca del marketing, definita “marketing territoriale”, la cui definizione più illuminante è quella di “funzione che contribuisce allo sviluppo equilibrato dell'area, attraverso l'ideazione e l'attuazione di un'interpretazione delle caratteristiche territoriali in chiave di offerta che soddisfa segmenti identificati di domanda attuale e potenziale; questa soddisfazione è creata attraverso la creazione di un valore positivo”⁵⁰. In altre parole, marketing territoriale equivale allo studio del valore materiale e immateriale di una determinata area geografica al fine di farla traghettare verso le condizioni più idonee per attrarre degli attori ed operatori del campo economico e mantenerli al suo interno. Negli ultimi tempi, anche grazie alla facilità degli spostamenti e alla diffusione dei messaggi tramite lo strumento del web e dei media, tale pratica di marketing ha conosciuto una rapida diffusione con differenti azioni poste in essere a vari livelli geografici.

Il marketing territoriale si occupa, in particolare, di promuovere e valorizzare un territorio al fine di attrarre investimenti, stimolare il turismo, migliorare la qualità della vita dei residenti e favorire lo sviluppo economico sostenibile. Si concentra sull'identificazione e sulla promozione delle caratteristiche uniche e distintive di un territorio, come le risorse naturali, culturali, storiche e sociali, al fine di creare una reputazione positiva e unica del territorio e attrarre l'attenzione di target di riferimento specifici.

⁴⁸ Interviste degli esperti di mercato, PwC Analysis, Federalberghi, Datatour Istat.

⁴⁹ Per Country Club ci si riferisce ad un circolo dotato di molte strutture e in alcuni casi persino di campo da golf.

⁵⁰ Caroli M., Il marketing territoriale. Strategia per la competitività sostenibile del territorio, 2000.

Questa branca del marketing impiega essenzialmente strategie e strumenti di marketing tradizionali, adattandoli al contesto territoriale⁵¹. La sua sfera di attività inizia, pertanto, con ricerche di mercato per poi utilizzare:

- a) tecniche di *branding*, e dunque lanciare campagne ben pianificate che possono contribuire a consolidare una forte identità territoriale;
- b) un'efficace comunicazione integrata. Va premesso che nella comunicazione d'impresa, si possono distinguere quattro aree dal punto di vista strutturale e organizzativo, ossia: i) la comunicazione esterna di marketing (destinata al pubblico, ai potenziali clienti), ii) la comunicazione interna o organizzativa (destinata ai dipendenti e dirigenti dell'azienda e funzionale a migliorare l'efficienza nel luogo di lavoro e promuovere un ambiente sano e collaborativo), iii) la comunicazione economico-finanziaria (destinata agli investitori, alle banche, ai fornitori, necessaria a informare questi attori economici circa la situazione reddituale, finanziaria e patrimoniale dell'impresa ed è quindi utile a formare un "capitale-immagine"); iv) la comunicazione istituzionale (indirizzata alla comunità, ai media e alle istituzioni, con l'obiettivo di costruire e rafforzare l'identità e la reputazione dell'azienda nella collettività e nella pubblica amministrazione). Ciò detto, col termine "comunicazione integrata" s'intende quella in cui i flussi comunicativi operati da queste quattro aree dell'impresa sono compresi in un processo unitario, organico e coerente;
- c) il coinvolgimento degli stakeholder, cioè dei residenti, delle imprese locali, delle associazioni ed organizzazioni territoriali, così come delle istituzioni, per l'elaborazione di strategie di promozione e sviluppo del territorio attraverso canali tradizionali e online.

Il marketing territoriale si fonda su due macro-tipologie di marketing: il Marketing *market driven* e il Marketing *resource centered*.

Il marketing territoriale *market driven* prevede che si parta dall'identità territoriale esistente, con le sue vocazioni, funzioni e risorse e si lavori sull'accesso ai mercati dei prodotti territoriali che questa identità già esprime. Questa strategia permette di ottenere risultati già nel breve periodo, in quanto le azioni si incentrano essenzialmente sulla componente "comunicazione" e sulla valorizzazione dei prodotti territoriali esistenti, in modo da migliorare il raggiungimento e il coinvolgimento dei mercati, con minimi aggiustamenti in termini di prodotti territoriali e di target. Si pensi alla valorizzazione di una riserva naturale già esistente all'interno di un'area geografica, in modo da dare a quest'area una sua riconoscibilità, soprattutto creando una rete tra i comuni dell'area e l'affinamento della comunicazione diretta alla valorizzazione delle produzioni enogastronomiche e della cultura locale.

Il marketing territoriale *resource centered* si propone, invece, di modificare più o meno in profondità le risorse territoriali (materiali e relazionali) in vista della creazione di un'identità-obiettivo. La strategia *resource*

⁵¹ Cercola R., Economia neoindustriale e marketing territoriale, Sviluppo e organizzazione, n. 172, 1999.

centered può, a sua volta, essere meramente trasformativa o rivoluzionaria, a seconda che sia volta a riorganizzare l'identità territoriale o a crearne una completamente nuova⁵². Si pensi alla creazione di un parco naturale, di un'area protetta con le finalità di conservare e mantenere il livello di biodiversità presente e tutelare il paesaggio, incrementando risorse culturali prima assenti con l'istituzione di percorsi e cammini naturalistici e storici. Ovviamente quanto più profonda è la trasformazione dell'identità territoriale (per esempio nel caso della riconversione di una regione industriale soggetta a delocalizzazioni massicce), tanto più il processo richiederà tempo e risorse, esponendo in questo modo il territorio e gli stakeholder a rischi e incertezze considerevoli.

Un aspetto particolare riveste il ruolo che può svolgere il marketing per ottenere un vantaggio competitivo che serva ad un'azienda per crescere e innovarsi e così superare le disuguaglianze di partenza e in particolare un gap di svantaggio di tipo geografico ed ambientale: in altre parole, il ruolo e la strategia delle politiche di marketing rispetto alla variabile dipendente del territorio. Ciò lo si analizzerà attraverso le storie di due aziende che nascono e si sviluppano in due regioni italiane non solo economicamente disuguali, ma anche moralmente diverse.

Deve, invero, ormai considerarsi un dato storicamente acquisito quello per cui il processo di unificazione della patria italiana che, per usare le parole di Giustino Fortunato, «*parve miracolo e resterà una favola*»⁵³, non fu il frutto dell'energia nazionale proveniente dall'intera popolazione, quanto piuttosto il “soliloquio” di Cavour, una mirabile improvvisazione, sorretta solo dalla forza dell'idea nazionale.

Tutto ciò non fu, però, privo di conseguenze ed effetti che ancora adesso vediamo dispiegarsi. Ed infatti, possiamo dire oggi che la creazione della patria italiana sia alla fine riuscita a dissipare le disparità storiche, gli antagonismi municipali e regionali, i dissidi politici, le rivalità economiche, gli svantaggi geografici, le varietà etnografiche, ossia, tutte le cause della millenaria impotenza italiana nel contesto europeo e mondiale? La risposta non può che essere negativa. Per quanto faccia male al cuore dirlo, ancora adesso ci sono due Italie: *nous conquerons les Italies* cantavano, nel 1494, i soldati francesi che calavano in un'Italia ridotta a campo di battaglie, al seguito di Carlo VIII, usando appunto il plurale per riferirsi alla Penisola. Così come, in un articolo significativamente intitolato “Le due Italie”, scritto nel 1911 per la rivista “La Voce”, fondata e diretta da Giuseppe Prezzolini, il primo dei meridionalisti, Giustino Fortunato, scriveva che: «*vi sono ancora due Italie, non solo economicamente disuguali ma moralmente diverse...lungo il corso di mille anni costante è stato il diverso cammino delle due realtà territoriali in tutte le manifestazioni della vita nazionale... questo il vero ostacolo alla formazione di una futura compagine, di ciò dovremmo tutti finalmente convincerci*»⁵⁴. Giustino Fortunato, come aveva riconosciuto Benedetto Croce, smentì l'illusione folkloristica di un Mezzogiorno ricco

⁵² Cercola R., Bonetti E., Simoni M., Marketing e strategie territoriali, Egea, 2009.

⁵³ Fortunato G., (1973) *Il Mezzogiorno e lo Stato Italiano*, Vallecchi, Firenze 1973.

⁵⁴ Fortunato G., *Le due Italie*, Argo 1994.

e felice e, al contrario di un altro meridionalista, Guido Dorso, si batté per una politica generale che tenesse presenti le necessità del Mezzogiorno senza farsi illusioni, ben consapevole dell'incapacità della borghesia meridionale di partecipare alla sua rinascita.

In altre parole, anche se molto cammino è stato fatto, il lascito attuale ci deriva da una separazione che ha visto, nei secoli passati, un'Italia dei mille comuni, radicata al settentrione con un fiorire di partecipazione alla cosa pubblica, a fronte di istituzioni feudali di stampo medievale residue nel meridione fino agli inizi dell'ottocento (risale al dicembre 1838 il Decreto di Ferdinando II delle Due Sicilie “*relativo al compimento dell'abolizione della feudalità, ed allo scioglimento de' diritti promiscui in Sicilia*”). Tutto ciò possedeva i germi della nascita di una borghesia industriale e produttiva al nord a fronte di una borghesia professionale ed intellettuale al sud, con le ovvie conseguenze sui rispettivi sistemi produttivi e sull'assetto concreto delle istituzioni locali.

Appare, dunque, incredibilmente attuale l'analisi che faceva più di un secolo fa Giustino Fortunato, descrivendo il meridione d'Italia come “*Un paese, in cui i bisogni individuali e collettivi crescono ognora più presto de' mezzi per sodisfarli, e nel quale, se grande è lo sviluppo del lavoro, le fonti della ricchezza son tutte ipotecate; un paese, che sotto l'incubo di un oscuro pericolo di guerra, sovraccarico di un rude giogo fiscale, agitato da cupidigie capitalistiche e burocratiche, esuberante di braccia disoccupate, sempre più roso da una assai debole coscienza morale, benefica latente rivoluzione, non per opera de' Governi né per alcuna efficacia delle classi dirigenti, ma solo per virtù della stirpe, la eroica virtù migratoria di tanti umili suoi figli, accade nel Mezzogiorno*”⁵⁵. In tal modo Fortunato individuava una caratteristica dell'italiano che lo contraddistingueva dagli altri popoli europei: quando era maltrattato, quando non era contento della situazione in cui versava, l'italiano non faceva la rivoluzione, ma emigrava. Si calcola che, fra il 1862 e il 1913, quattro milioni e mezzo di italiani abbandonarono definitivamente l'Italia, la quale non conobbe così le rivoluzioni che avevano viceversa sovvertito, ma anche rinnovato molte istituzioni e forme di governo europee, e ciò proprio perché vi era stata la valvola dell'emigrazione, con la sua funzione di alleggerire la pressione sociale e quella demografica. Certo è, come diceva Giuseppe Prezzolini, che “*l'emigrazione ha impoverito sempre di più il Sud, perché quelli che emigrano sono sempre gli elementi migliori: i più coraggiosi, i più forti, i più intraprendenti, che affrontano un rischio e, spesso, vanno addirittura allo sbaraglio. L'Emigrazione rimane una grande tragedia: significa, prima di tutto, che un Paese non può nutrire i suoi figli, non può nemmeno permettere che si nutrano da soli lavorando*”⁵⁶.

In tale contesto e sempre nell'ottica di ciò che è funzionale alla nostra tematica, un luogo comune va confermato e un tabù sfatato.

⁵⁵ Fortunato. G., *Il Mezzogiorno e lo Stato Italiano*.

⁵⁶ Prezzolini. G., *Intervista sulla Destra*, Mondadori, 1995.

Il luogo comune da confermare è che il problema del Mezzogiorno si manifesta anche come conseguenza di uno Stato che, affrontando tardi e male la “Questione Meridionale”, dimostrò così di non avere a cuore le sorti della Nazione, perché certo non è immaginabile uno Stato grande e prospero che per metà sia povero e abbandonato: così accadde che la politica protezionista, adottata dopo l’Unità d’Italia ed implementata per circa un secolo per consentire lo sviluppo dell’industria soprattutto nel Nord, portò ad applicare ai prodotti agricoli, che erano prevalenti nel Mezzogiorno, dazi doganali così alti da portare a una profonda crisi economica, che provocò il crollo delle produzioni dei vigneti e dei frutteti della Sicilia e della Puglia, che vivevano di esportazioni soprattutto verso la Francia. La scelta di sacrificare l’agricoltura meridionale è stata, del resto, una delle linee direttrici della politica estera del nostro Paese, come dimostrano gli accordi del Mercato Comune, una politica contro la quale si levarono solo poche voci, come quelle degli economisti Antonio De Viti De Marco e Luigi Einaudi, fautori del libero scambio e di politiche finalizzate a risolvere effettivamente il divario Nord-Sud⁵⁷.

Il tabù da sfatare è l’esistenza di una criminalità con radici essenzialmente al Sud; quel tabù, cioè, che vorrebbe accreditare la falsa idea di un Nord immune da frodi e corruzione, che rimarrebbero triste prerogativa di un Sud moralmente irrecuperabile. Recenti dati riportano un aumento, in pochissimi e recentissimi anni, di oltre duecento miliardi di euro dei debiti – per tributi riconosciuti e non pagati - degli italiani verso lo Stato. Per la maggior parte si tratta di crediti fiscali verso imprese del Nord dichiarate fallite, per cui siamo in presenza di un “magazzino crediti” che va in buona parte considerato alla stregua di un cimitero delle tasse, in quanto almeno il 40% delle somme è irrecuperabile, anche perché spesso riguarda imprese fallite o che hanno cessato l’attività. E’ un aumento che ha assunto un ritmo impressionante ed anomalo a partire dal 2020: fra l’inizio di questo secolo e il 2010 tali crediti fiscali si erano formati al ritmo di circa tre miliardi l’anno. Poi, fra il 2011 e il 2015 e fra il 2016 e il 2020, la velocità dell’accumulo dei debiti delle imprese fallite verso l’Erario risulta cresciuta a poco più di cinque miliardi l’anno. E’ comprensibile che in quel periodo siano stati più numerosi i fallimenti, anche di imprese che avevano arretrati con il fisco, a cagione del fatto che, fra il 2009 e il 2013 il prodotto lordo collassò del 7,6% e in seguito è rimasto quasi stagnante fino all’esplosione della pandemia. Poi, però, anche nel 2021 e nel 2022 i crediti fiscali verso lo Stato delle imprese fallite hanno continuato a formarsi sempre allo stesso ritmo: sempre cinque miliardi l’anno, malgrado che in quel biennio il prodotto lordo fosse cresciuto del 10,7% e ci fossero conseguentemente stati molti meno fallimenti. Ma se ci sono molti meno fallimenti, eppure questi ultimi generano sempre gli stessi (enormi) insoluti verso lo Stato, ciò può voler dire solo una cosa: che le aziende che sono “saltate” in questi anni sono molto più cariche di arretrati fiscali e contributivi. Come se stesse diventando di moda concentrare tasse e contributi non pagati dentro veicoli societari ai quali poi si stacca la spina (cd. *bad companies*): società che vengono appositamente create e fatte fallire ad arte, con connesse condotte di bancarotta fraudolenta ai danni dei contribuenti onesti. E’ come un’epidemia di illegalità silente e invisibile, che si è diffusa soprattutto nella parte settentrionale del tessuto

⁵⁷ Dizionario del liberalismo italiano, Rubbettino Editore, 2011.

economico del Paese, tanto è vero che sono soprattutto le Procure del Nord (tra cui principalmente Milano e Verona) a lavorare su questo fenomeno criminale, che è come una di quelle malattie non diagnosticate o ignorate fin oltre il possibile. Sono fenomeni tutt'altro che isolati, ed altamente inquinanti perché, abbattendo i costi, innescano emulazione fra concorrenti e danneggiano gli imprenditori onesti⁵⁸. È un fenomeno del Nord che inquina il tessuto economico allo stesso modo di come la criminalità organizzata al Sud vuole imporsi sul territorio.

3.2 L'interazione tra i settori dell'agro-alimentare e dell'alberghiero.

Questa lunga premessa serve anche a identificare il perché della scelta di focalizzarsi su di un determinato settore economico. Per analizzare il ruolo e la strategia delle politiche di marketing rispetto alla variabile dipendente del territorio, si è ritenuto, invero, opportuno utilizzare, come strumento di analisi, le storie parallele di due aziende, radicate rispettivamente in due regioni italiane, economicamente disuguali, operanti nel settore agro-alimentare ed alberghiero.

Il perché di questa scelta non risiede nell'importanza del settore per l'economia italiana: per i destini economici della Nazione il settore trainante, la locomotiva d'Italia è senz'altro l'industria meccanica che, però, è quasi interamente radicata al Nord mentre, fatta salva qualche meritevole eccezione (come, ad esempio, l'industria aerospaziale e aeronautica a Capua, nel casertano), tale settore cruciale brilla per assenza al Sud. Pertanto, e qui torniamo all'attualità del discorso sviluppato al capitolo precedente, sarebbe stato difficile trovare sufficienti esempi di aziende al Sud da comparare con quelle del Nord in tema di ruolo e strategie di marketing. Ecco, dunque, che la scelta più ponderata non poteva che concentrarsi sul settore dell'*agrifood* e dell'alberghiero, il quale non ha solo una rilevanza culturale e d'immagine per il nostro Paese, per cui spesso diventa sinonimo di "buona tavola", "buon cibo", "accoglienza", ecc.; questo comparto contribuisce in modo significativo all'economia italiana, con un apporto che, per il solo agro-alimentare, si è consolidato negli ultimi anni: nel 2019 ha generato nel complesso il 4,1% del valore aggiunto nazionale, di cui il 2,2% nel settore primario e l'1,9% nell'industria alimentare. Senza contare che l'Italia è primo Paese in Europa per valore aggiunto⁵⁹ e terzo per valore della produzione, che per agricoltura, silvicoltura e pesca è pari a 61,6 miliardi di Euro⁶⁰. D'altra parte, è un settore che sta attraversando profonde trasformazioni, che si affiancano alle grandi sfide su scala globale come la sostenibilità, i cambiamenti climatici e la povertà alimentare.

⁵⁸ I "terroristi" dell'evasione e quelle imprese fallite per debiti verso il fisco, articolo a firma di F.Fubini, su Il Corriere della Sera del 27.02.2024.

⁵⁹ L'impresa acquista beni e servizi necessari a produrre altri beni e servizi: la differenza tra il valore finale dei beni e servizi prodotti e il valore dei beni e servizi acquistati per essere impiegati nel processo produttivo è il "valore aggiunto".

⁶⁰ Istat, Andamento dell'economia agricola, Anno 2019.

Le evoluzioni nei bisogni e nelle preferenze dei consumatori, sempre più attenti al proprio benessere e all'ambiente, così come la diffusione di nuove tecnologie digitali e dei paradigmi di Agricoltura e Industria hanno reso necessario ripensare alle modalità operative, di collaborazione all'interno e all'esterno del settore, e nella relazione con il cliente finale.

Ai notevoli cambiamenti già in corso, di natura endogena ed esogena, si è poi ultimamente aggiunta l'emergenza pandemica, che si è dimostrata un importante *driver* di accelerazione, e i fenomeni in ascesa dell'apertura di ristoranti di *fine dining* o a tema negli alberghi, nonché della ricettività agrituristica, che coniuga agricoltura sostenibile, preservazione delle risorse naturali e paesaggistiche e modello innovativo di ricettività alberghiera.

Quest'ultimo fenomeno è stato oggetto anche di un intervento del Legislatore, che lo ha disciplinato in tutti i suoi aspetti, compreso quello attinente ai vantaggi fiscali, con una legge-quadro dello Stato (Legge 20 febbraio 2006, n. 96) a cui hanno fatto seguito leggi *ad hoc* sviluppate in autonomia dalle singole regioni.

Il Legislatore è intervenuto a disciplinare la fattispecie dopo che essa aveva preso piede nella consuetudine della ricettività alberghiera: non c'è nulla di strano in ciò posto che la storia del diritto non è altro che la storia della trasformazione della pratica -calata nella realtà- in leggi e regolamenti. L'*incipit* della citata legge 20 febbraio 2006, n. 96, l'art. 1, ricorda, con linguaggio alato, che la Repubblica, in armonia con i programmi di sviluppo rurale dell'Unione europea, dello Stato e delle regioni, sostiene l'agricoltura anche mediante la promozione di forme idonee di turismo nelle campagne, volte *inter alia* a tutelare, qualificare e valorizzare le risorse specifiche di ciascun territorio, favorire il mantenimento delle attività umane nelle aree rurali, favorire le iniziative a difesa del suolo, del territorio e dell'ambiente da parte degli imprenditori agricoli attraverso l'incremento dei redditi aziendali e il miglioramento della qualità di vita, sostenere e incentivare le produzioni tipiche, le produzioni di qualità e le connesse tradizioni enogastronomiche, promuovere la cultura rurale e l'educazione alimentare, favorire lo sviluppo agricolo e forestale, ecc. Sembra che il Legislatore, con questo intervento normativo, non si sia limitato a disciplinare la fattispecie, ma abbia voluto anche gettare i semi di futuri modelli di ricettività alberghiera coniugata all'agricoltura sostenibile.

Due realtà a confronto

Tra tutti i possibili generi letterali funzionali a descrivere le storie e le strategie parallele di azione di due gruppi societari emblematici delle realtà geografiche e sociali Nord/Sud, la scelta stilistica è caduta sul "dialogo", come forma espositiva, tra il tesista ed i rispettivi protagonisti, in quanto non è obiettivo di questa tesi quello di realizzare un approccio sistematico, schematico ed esauriente alle problematiche in oggetto, quanto piuttosto di sviluppare uno scambio verbale di idee ed opinioni, auspicabilmente fruttuoso per coloro che verranno. Si tratta, in altre parole, di trasmettere un pensiero che è in continua evoluzione, che è a volte

inficiato anche da errori ma al contempo risollevato da rimedi a questi ultimi, ed infine di veicolare una riflessione che mai si adagia sui risultati raggiunti.

3.3.1 Primo caso: Fedegroup

L'intervista ha inizio con alcune domande rivolte al dott. Roberto Imperatrice, amministratore delegato di *Nabucco*, holding di controllo di Fedegroup.

D. Per comprendere meglio, è utile partire da un contesto più ampio: quali sono, in estrema sintesi, le origini e il percorso di sviluppo di Fedegroup?

R. Il Gruppo nasce dall'intuizione imprenditoriale di un ristoratore con esperienza nella ristorazione tradizionale *fine dining*⁶¹, Marcello Forti, il quale, nel 2004, dà avvio all'attività di gestione del *food&beverage* all'interno degli alberghi. Una prima svolta si ha nel 2012, quando Forti entra in società con un manager, l'ing. Ermes Fornasier, che dà alla società un'impronta efficientista e di disciplina aziendale. Nel 2012 il *business model* innovativo del Gruppo conquista 18 alberghi che concedono in *outsourcing* la gestione del *Food&Beverage*. Nel 2013 Il Gruppo sperimenta anche la gestione alberghiera, prendendo in gestione l'albergo termale di Bagno di Romagna e l'hotel congressuale di Assisi. Ad oggi il Gruppo gestisce 53 strutture in Italia e nel mondo, specie in Oman, per un fatturato aggregato previsto di € 74,1 ml e un'organizzazione interna di 633,5 impiegati a tempo pieno (cd. Full Time Equivalent). Il 2019 è l'anno di acquisizione del gruppo da parte del fondo di private equity "Quadrivio Group" attraverso il veicolo "Industry 4.0". Il *rebranding* del Gruppo, ossia il cambio di logo dal vecchio *F&de Group* al più moderno e attraente *Fedegroup* risale al 2020. In questo 2024, infine, Fedegroup compie 20 anni, quindi siamo in un momento storico per noi molto importante, che stiamo celebrando attraverso un *rebranding* del nostro *payoff*⁶², che fissa nella nostra identità aziendale tre linee di business.

D. Quali sono le principali linee di *business* del Gruppo?

R. Le linee di *business* si distinguono essenzialmente in:

1. ristorazione alberghiera (servizi di colazione, pranzo, cena, bar, banqueting e sviluppo di format negli alberghi (*Insalateria, Bruschetteria, Rooftop, Aperitive* etc.);
2. gestione alberghiera (presa in gestione di tutti i servizi inerenti agli alberghi 4 stelle e 4 stelle *superior*, segnatamente pernottamento, ristorazione alberghiera, gestione spa e terme, eventi aziendali e privati);

⁶¹ Il concetto di *fine dining*, che ha molte sfumature, può essere definito come il mangiar bene e in maniera raffinata in ristoranti che offrono un'ambientazione e un servizio esclusivi.

⁶² Il payoff è la frase, il motto che accompagna un brand e comunica il posizionamento nel mercato. Di solito si trova insieme al logo e il suo obiettivo è di definire con forza l'identità della marca in ogni circostanza, comunicando la mail promise. Rappresenta uno degli elementi di una pagina pubblicitaria e di una campagna di comunicazione.

3. ristorazione su strada, bar e catering per aziende e privati. In particolare, quanto agli alberghi, si tratta principalmente di strutture a 4 stelle e 4 stelle *superior* situate nel centro-nord Italia, prese in concessione attraverso contratti di affitto o di appalto della durata media di 4,5 anni.

Ad oggi il Gruppo gestisce: a) la ristorazione alberghiera in 38 strutture; b) la gestione alberghiera in 3 strutture; c) la ristorazione su strada ed eventi in 6 strutture e altri servizi correlati (*Nabucco*, dove il connubio tra il teatro e la cucina milanese trovano la sua massima espressione nel quartiere di Brera, Gran Baguttin, che porta la tradizione nel quadrilatero della moda, Caffè Pedrocchi, ristorante storico e di punta della vita padovana immerso nel centro storico, Fresco Padova e Fresco Sarpi, trattorie partenopee del celebre brand Fresco, Feeling Pizza, con menu che spazia dalle pizze tradizionali a quelle più originali proposte in pairing con una drink list signature, in un ambiente moderno e con stile industrial)), catene (Golocious, hamburgeria indirizzata ai gusti dei giovani, con nove punti vendita, Artisti del Vegetariano, che ha fatto del green eating la sua cifra stilistica, con quattro punti vendita, Baessato, che punta sul connubio tra beverage di alto livello, intrattenimento e convivialità, non limitandosi alla cena ma estendendosi ai dopocena e agli aperitivi e alla movida on the beach, con quattro punti vendita) e catering con format a marchio «Madame Delice» per ricavi aggregati pari ad € 74,1 ml.

Accanto alla collaborazione con lo chef ad una stella Michelin, Paolo Gramaglia, il Gruppo detiene un ricco portfolio di offerte *food&beverage* che puntano sulla riconoscibilità, come quelle delle sue catene, o che vengono create ad hoc per i clienti (in partnership) e sulla base delle sue esigenze.

D. Nell'ambito della visione di marketing, quale è, se c'è, il plusvalore di Fedegroup?

R. Il punto di partenza è il nostro cliente target, cioè l'albergatore (singolo o di catena) che decide di esternalizzare il compartimento F&B del suo o dei suoi alberghi (ristorante, bar, breakfast, room service e banchettistica). Nei primi 15 anni della sua attività Fedegroup ha lavorato offrendo il servizio F&B agli alberghi mentre, a partire dal 2019, l'ingresso del nuovo management e dell'acquisizione da parte di Quadrivio, abbiamo lavorato innanzitutto sul prodotto portando innovazioni nell'offerta: partendo dai dati di mercato del F&B che indicano che la ristorazione alberghiera italiana è tra le poche che non ha ancora fatto un moderno salto di qualità (all'estero i ristoranti migliori aprono all'interno degli alberghi, mentre in Italia, dove l'offerta su strada è ampia e soddisfacente, la ristorazione alberghiera viene ancora troppo spesso classificata come *over priced e low quality*), abbiamo deciso di stringere accordi con diversi brand (*inter alia*, Golocious, Fresco Trattoria, ecc.), permettendo agli albergatori di posizionare all'interno dei propri alberghi un brand di successo. Ciò ha portato ad un importante cambio di passo nel mercato, sintetizzabile con la formula per cui Fedegroup porta i format negli hotel. Questa strategia ci è servita non solo per inserire un nuovo prodotto nella nostra offerta, ma per posizionare il brand Fedegroup che in tal modo si poneva come leader di mercato non solo per numero di strutture gestite ma anche per idee nuove e innovazione nel settore.

D. Quale fetta di mercato rappresenta Fedegroup nel settore dell'outsourcing, quali sono i suoi principali competitors e quali problematiche possono essere identificate con tale sua peculiare attività?

R. Il nostro mercato di riferimento è stato valutato a 1 BLN, secondo l'analisi condotta da PricewaterhouseCoopers nel 2019. In questo contesto, possediamo attualmente una significativa quota di mercato del 5%. Tra i nostri competitor italiani nessuno raggiunge una quota superiore all'1%. Questo sottolinea la nostra posizione di forza e leadership nel settore, distinguendoci come il principale protagonista del mercato italiano. Con le nuove aggiunte del 2023, F&DE serve circa il 50 % del numero complessivo di strutture alberghiere delle grandi catene con cui già collabora in Italia. Le società che gestiscono la sola ristorazione alberghiera in outsourcing, dirette competitori di F&de Group, sono solo quattro e tutte di piccole dimensioni. A livello mondiale "The ONE Group", società statunitense quotata sul NASDAQ, risulta essere il più importante tra i competitori di F&DE. F&de Group concentra la propria attività all'interno delle strutture alberghiere di tipo business ed in tal modo finisce col subire un calo dei ricavi nei mesi di agosto, gennaio e febbraio. La piccola presenza di dipendenti a chiamata permette, però, di variabilizzare, seppur in parte, il costo totale del personale seguendo maggiormente l'andamento del fatturato: ed infatti, i rapporti lavorativi a breve termine non si conciliano con l'esigenza di fornire ai nostri partner, che sono gruppi internazionali di prestigio come Hilton, Starhotels, Leonardo Hotels, un servizio eccellente e all'altezza degli standard ricercati dal pubblico che frequenta questi hotel. Perché il nostro personale possa rispondere a queste esigenze è fondamentale una formazione continua e specifica che solo rapporti continuativi possono garantire. Solo caso di grandi eventi "spot" cerchiamo personale attraverso le società interinali, ma sono situazioni straordinarie che generano una somministrazione che non supera mai l'1-2%.

D. Che cosa è fondamentale per la costruzione di una strategia di marketing vincente?

R. Per la costruzione delle strategie è fondamentale la conoscenza del proprio prodotto a 360° (nel nostro caso entrando in tutte le strutture, conoscendo il cliente, il nostro personale e soprattutto incrociando le aspettative del cliente con quello che è la nostra offerta). Inoltre, è fondamentale analizzare il mercato di riferimento e per farlo, almeno per la parte relativa ad analisi e ricerche, ci sono diverse fonti dalle quali attingiamo, in particolare le relazioni di Deloitte e Pambianco. Noi partiamo dalla premessa che per l'albergo sia importante l'offerta di *food&beverage* perchè va a incidere sul rating e indirettamente sul prezzo delle camere. Ecco, dunque, che il nostro lavoro diventa quello di studiare a fondo i clienti della struttura, i competitori, la posizione geografica, l'offerta di materie prime che il territorio propone, per capire quali possono essere i punti di forza non ancora sfruttati dall'albergo, arrivando la nostra consulenza a spingersi fino a rivisitare in chiave di arredi e di struttura la sala e la cucina per dare un'identità all'albergo attraverso l'offerta di *food&beverage*. Uno dei punti di forza del Gruppo è stato proprio quello di creare un trend, dando un'identità peculiare all'offerta di *food&beverage* all'interno di ciascun albergo, la quale è rimbalzata positivamente sull'identità dell'intero albergo stesso. Così abbiamo sostituito ad un'offerta culinaria piatta, monotona e tutta

uguale un'offerta diversificata ed incentrata sulle aspettative del cliente finale che è sempre più attento ed esigente in termini di proposte culinarie, varietà, origine delle materie prime, tradizioni e trend. In quest'ottica di diversificazione, identifichiamo un certo albergo con un'offerta di cucina napoletana, un altro con proposte di cucina etnica, un altro ancora con una cucina regionale del posto, ecc.

Il Gruppo ha creato inoltre uno spin-off⁶³ no profit che ha l'obiettivo di aiutare le persone in situazioni di grave indigenza attraverso iniziative solidali legate al settore alimentare.

D. Quali strategie di marketing sono state utilizzate per passare da una dimensione aziendalistica familiare e nazionale a una holding con ramificazioni estere?

R. Il passaggio lo abbiamo tracciato progressivamente con l'inserimento di professionisti verticali per le diverse aree del marketing (digital, copywriting, visual communication, press, trade marketing). Siamo intervenuti persino sul TOV (Tone Of Voice), che si è adeguato al nuovo mercato di riferimento finanziario. I canali di comunicazione hanno cambiato immagine, attraverso il rebranding e nuovo approccio comunicativo. Abbiamo dato un unico volto, quello del CEO, all'immagine dell'azienda. Abbiamo lavorato anche a livello di marketing interno, consci del fatto che l'ingresso di un Fondo in un'azienda smuove diversi equilibri interni sia nel rapporto tra il nuovo management e i clienti sia a livello di rapporto con i dipendenti: lungi dal trascurare questo aspetto, abbiamo da subito attivato una campagna nazionale proprio sull'importanza delle nostre risorse umane e l'abbiamo rappresentata attraverso due episodi di un *brand film*⁶⁴, veicolato sui nostri canali social. Abbiamo poi continuato a coltivare sistematicamente la tematica delle risorse umane e del recruiting con contenuti sempre più specifici, spaziando dalle campagne di recruiting al welfare aziendale, dalle interviste online su Instagram e LinkedIn a quello che può definirsi il nostro fiore all'occhiello, cioè la scuola di formazione, Horecamp, di cui siamo main sponsor e che verrà inaugurata proprio quest'anno. Sempre nell'ambito delle Risorse Umane, cerchiamo ogni anno di organizzare conventions mirate che coinvolgano F&B managers e chefs di tutte le nostre strutture per condividere obiettivi e visione aziendale.

D. Quali canali di marketing utilizza il Gruppo?

R. Attribuiamo molta importanza ai canali di comunicazione on-line utili a mettere in contatto l'utente con il brand. Fedegroup investe annualmente nel proprio posizionamento sulla stampa trade, *finance* e territorio e si posiziona come gruppo industriale italiano in forte crescita e che si sta affacciando all'estero. Ci posizioniamo con pubblicità e interviste sulla stampa target: Pambianco, Sole 24 ore, Italia a Tavola, Hotel domani, Corriere, Repubblica. Abbiamo inoltre instaurato un contatto quotidiano con la stampa di settore e siamo sponsorship

⁶³ Per *spin off* aziendale si intende in genere la trasformazione del settore operativo di un'azienda in un'azienda autonoma, di un ramo d'azienda in un'azienda a sè stante.

⁶⁴ Per *brand film* si intende una pellicola al servizio della comunicazione delle aziende per raccontare la visione del lavoro propria di ogni azienda.

ad eventi connotati da grande visibilità. Altri canali sono: a) Instagram, che rappresenta il nostro contenitore finalizzato a raccontare il lato umano dell'azienda e i suoi business; l'obiettivo è far vedere cosa facciamo negli alberghi condividendo e ripostando i contenuti che generiamo per gli alberghi in *cobranding*, nonché l'aspetto risorse umane con le nostre interviste. Ogni anno ci attiviamo con iniziative che coinvolgono le circa 40 strutture alla celebrazione di giornate mondiali di grande risonanza (v. "giornata mondiale della pizza" del 17 gennaio in cui proponiamo una combo pizza + beverage in tutte le strutture e attraverso un qr code diamo accesso a materiale multimediale di nostra produzione per raccontare la nostra pizza). È fondamentale lavorare al calendario editoriale annuale e condividerlo con gli uffici marketing dei nostri partner per poter discutere di occasioni di comunicazione congiunta; b) LinkedIn, con rassegna stampa, novità e iniziative corporate ma soprattutto recruiting; c) Tik Tok: abbiamo un profilo che, attraverso l'immagine del nostro Executive chef, racconta le ricette, la vita in cucina e presto inseriremo anche una rubrica con le opportunità di lavoro; d) Youtube e Facebook: non li alimentiamo direttamente ma si autoalimentano con le pubblicazioni sugli altri portali

D. I prodotti agro-alimentari che acquistate e che arrivano sulle tavole dei vostri ristoranti o hotel seguono i dettami dell'agricoltura biologica e rigenerativa, oppure traggono origine dall'agricoltura intensiva? Nella prima ipotesi, utilizzate delle strategie di marketing per stimolare il consumo responsabile?

R. In Fedegroup, ci stiamo muovendo sempre più verso un modello di approvvigionamento che rispetti i principi dell'agricoltura biologica e rigenerativa, poiché crediamo che l'origine delle materie prime sia un aspetto fondamentale per garantire qualità e sostenibilità. Tuttavia, questo approccio non è ancora adottato in tutte le nostre strutture, ma è sicuramente una direzione in cui stiamo investendo. La nostra attenzione è sempre rivolta a garantire una selezione accurata e responsabile degli ingredienti che utilizziamo, ma l'adozione dell'agricoltura biologica avviene in maniera parziale, a seconda delle specifiche esigenze e della tipologia di offerta.

Come parte del nostro impegno verso la sostenibilità, abbiamo implementato diverse strategie di marketing per stimolare il consumo responsabile. Tra queste, collaboriamo con l'app Too Good To Go, per ridurre lo spreco alimentare e promuovere una cultura del riutilizzo. Inoltre, investiamo in formazione interna per i nostri chef, affinché possano ottimizzare il recupero delle materie prime, minimizzare gli scarti e trasformare ciò che resta in compostabile. Questo approccio ci permette di ridurre significativamente l'impatto ambientale e di educare il nostro team a un uso più consapevole delle risorse.

Una delle nostre strutture che meglio rappresenta questo impegno è lo Starhotels E.c.ho, che è stato fondato proprio sui temi della sostenibilità e dell'attenzione all'ambiente. Qui, l'agricoltura biologica è applicata in modo più ampio, sia nella scelta dei prodotti che nella gestione delle risorse, contribuendo a un'esperienza che unisce il comfort con il rispetto per l'ambiente.

D. Secondo la teoria economica di Schumpeter, in un sistema capitalistico, che ontologicamente è dinamico ed in continua evoluzione, l'innovazione rappresenta uno dei fattori fondamentali di sviluppo e di competitività e l'imprenditore che innova modifica lo scenario economico producendo ricchezza per sé ma anche facendo declinare gli altri imprenditori non innovativi che vedono i loro prodotti soppiantati. Ciò premesso, con la vostra attività pensate di aver innovato? Se sì, in cosa è consistita l'innovazione e con quali tecniche di marketing l'avete diffusa sul mercato?

R. Non ci consideriamo noi stessi degli 'innovatori', ma è qualcosa che ci dicono gli altri e, ovviamente, ne siamo molto fieri. Tuttavia, possiamo dire con certezza che cerchiamo di non perdere le opportunità di crescita che ci permettano di restare al passo con i tempi, cercando sempre soluzioni innovative che possano migliorare il nostro business e la nostra proposta al pubblico.

L'innovazione è un concetto che permea ogni aspetto della nostra attività. In cucina, la creatività dei nostri chef è sempre il motore del cambiamento, ma questo non si limita solo alla creazione di nuovi piatti. È anche un processo che include l'ottimizzazione, la ricerca e l'adozione di tecnologie che ci permettano di migliorare i nostri processi operativi. Un esempio è il sistema gestionale che abbiamo implementato, che ci permette di monitorare e ottimizzare ogni parte del nostro business, dagli acquisti agli inventari, dai consumi ai risultati di vendita, rendendo il nostro lavoro più efficiente.

Siamo anche molto entusiasti dell'acquisizione del brand 'Artisti del Vegetariano'. Questo è un passo strategico che non solo ci ha permesso di entrare in un segmento di mercato in forte crescita, ma ha anche evidenziato una tendenza innovativa nel business della gastronomia vegetariana. Crediamo che questo modello risponda a un gap di mercato significativo, soddisfacendo la crescente domanda di piatti vegetali e offrendo ai nostri clienti un'opzione gastronomica che rispetta i principi della sostenibilità.

Inoltre, stiamo esplorando l'uso dell'intelligenza artificiale per la gestione del personale, una tecnologia che a breve diventerà un elemento centrale nel nostro operato. L'adozione di queste tecnologie ci consente di continuare a migliorare l'efficienza e la qualità del nostro servizio.

Per diffondere le nostre innovazioni, puntiamo è più un approccio di marketing relazionale o marketing di contenuto, in cui ci concentriamo su eventi di settore, tavole rotonde e collaborazioni con partner strategici per diffondere la nostra visione e innovazione, costruendo un dialogo continuo con il nostro pubblico e il settore. Portiamo il nostro know-how e la nostra esperienza a eventi di settore e tavole rotonde, dove ci confrontiamo con partner d'eccellenza come APCI e 50 Top Italy. Questi momenti di incontro sono fondamentali per amplificare il nostro messaggio e rafforzare la nostra presenza nel mercato. Inoltre, collaboriamo con la stampa per raccontare la nostra visione e le nostre innovazioni, organizzando eventi esclusivi che ci permettono di entrare in contatto diretto con il nostro pubblico di riferimento e con i professionisti del settore

D. Il Gruppo ha scelto di focalizzarsi su di un settore molto specialistico: la gestione dell'esternalizzazione del compartimento F&B degli alberghi appartenenti al segmento Business Commercial Hotels. Non pensa che questa estrema specializzazione possa andare a discapito di una diversificazione del rischio e non mettere dunque il Gruppo al riparo da crisi del settore?

R. Siamo rimasti fedeli alla logica della specializzazione perché pensiamo che il trend e il futuro siano proprio l'esternalizzazione del compartimento F&B degli alberghi, anche e soprattutto perché questo modello economico permette la cd. *utility scale*, cioè investimenti massicci su un gran numero di strutture, permette quindi di aumentare l'efficacia abbattendo i costi grazie alle economie di scala. Abbiamo da poco attraversato la crisi pandemica che ha colpito soprattutto il nostro settore, rivolto ad un target di clientela che viaggia per affari e che sceglie come destinazioni le grandi città ma, lungi dal farci abbattere da questa crisi economica planetaria, l'abbiamo considerata come un evento da cavalcare in vista di un mondo che sta cambiando. Traendo vantaggio anche da prezzi in diminuzione in ragione del principio della domanda e dell'offerta e puntando sulla prevedibile voglia generale di ripartenza dopo il periodo buio della pandemia e del lockdown, utilizzando accorte politiche di marketing, il Gruppo ha abbracciato nuove opportunità di business: prima della pandemia F&DE Group concentrava la propria attività soprattutto all'interno delle strutture alberghiere di tipo *Business* per cui finiva col subire un calo dei ricavi nei mesi di agosto, gennaio e febbraio. Abbiamo pertanto avviato a una ridotta redditività in questi tre mesi, acquisendo ulteriori strutture alberghiere di tipo *Leisure*, che invece vede in quei mesi un maggior flusso finanziario in entrata, e le ulteriori acquisizioni hanno riguardato non solo la gestione F&B ma la gestione alberghiera a 360°: abbiamo così aggiunto al nostro portfolio hospitality, che aveva solo Roseo Euroterme Wellness Resort and Thermal SPA, alberghi che hanno fatto la storia, come Villa Barbarich a Venezia e Punta Molino ad Ischia. Abbiamo inoltre alimentato nuovi formats al di fuori degli alberghi, cogliendo opportunità sia in Italia con l'acquisizione del Gran Baguttin, il restyling dello storico locale di Brera Nabucco e il retail dei marchi Baessato, Giolocious e Artisti del Vegetariano (di cui ci occupiamo anche del marketing) sia all'estero, in particolare in Oman con l'apertura di cinque ristoranti a marchio Fresco e due a marchio Golocious. Oggi, dopo la pandemia, siamo un gruppo che gestisce tre linee di business: hospitality, retail e ristorazione alberghiera.

D. Il vostro Gruppo nasce e si rafforza nello sviluppato Nord Italia. Se al contrario le radici e la provenienza geografica fossero state al Sud, cosa sarebbe cambiato in materia di politiche di marketing?

R. Personalmente non vedo differenze tra fare business al nord e al sud Italia, parlerei più di opportunità differenti che offre il territorio. Le politiche di sviluppo marketing nel Sud Italia che avremmo perciò adottato sarebbero state simili ma avremmo destinato parte dell'*effort* a stimolare la crescita economica, promuovere il turismo, e valorizzare le risorse locali che il sud offre in maniera importante. Alcune principali strategie:

- promozione del turismo aderendo a campagne di marketing territoriale e valorizzazione del patrimonio culturale con la creazione di itinerari turistici tematici enogastronomici.

- incentivazione delle produzioni locali con la promozione dei prodotti tipici locali
- politiche di sostenibilità con la promozione fornitori di pratiche agricole sostenibili e biologiche, supportando gli agricoltori del territorio
- creazione di partenariati tra enti pubblici e privati per lo sviluppo di progetti di marketing territoriale e sviluppo economico.
- promozione di reti di imprese per favorire la collaborazione e la condivisione di risorse e competenze.

3.3.2 Secondo caso: IGreco.

Continuiamo nella nostra inchiesta di marketing, ponendo le domande al dott. Tommaso Greco, amministratore delegato di *Igreco*, gruppo che spazia in vari campi, non solo nell'agroalimentare e ricettivo.

D. Ci può sintetizzare la storia e gli sviluppi operativi del suo Gruppo?

R. Fondata da mio nonno Tommaso Greco oltre mezzo secolo fa e portata avanti dai suoi figli, i sette fratelli Greco, l'azienda è giunta ormai alla terza generazione operando nei settori agroalimentare, sanitario e ricettivo.

D. È innegabile che il Gruppo nasca e operi in un territorio geograficamente e socialmente difficile, bersaglio di molti pregiudizi e luoghi comuni. Avete utilizzato una qualche strategia di marketing per superare questa disparità, rispetto ad un'azienda del Nord, legata alle condizioni di partenza?

R. Le condizioni di partenza influenzano negativamente le opportunità reali solo nella misura in cui decidi di accettarle e di assuefarti ad esse. Noi abbiamo, invece, deciso di reagire e, in un'ottica di analisi Swot⁶⁵, di trasformare un fattore di debolezza in un punto di forza. Ecco, dunque, che IGreco è diventata un libro aperto sul valore dell'identità, sulle emozioni dell'autenticità, sulla forza della storia e sul senso della Calabria. La storia del Gruppo IGreco è emblematica di un'azienda che inizia con solide radici locali in Calabria, regione che notoriamente sconta una serie di gaps infrastrutturali e non solo, per diventare nel giro di pochi anni un soggetto economico credibile a livello nazionale e internazionale nei settori agroalimentare, sanitario e ricettivo.

Se la strategia di marketing è soprattutto un messaggio al potenziale pubblico dei consumatori, il nostro è stato quello di lanciare la suggestione di un'eredità che viene da millenni di tradizioni ed esperienze sulla cultura e coltura dell'ulivo e della vite: dai vitigni autoctoni alle tavole dei migliori ristoranti e agli scaffali delle più importanti enoteche di tutto il mondo, l'azienda produce e commercializza vini che hanno conquistato premi e apprezzamenti internazionali. Unica azienda calabrese, ha aderito al Wine Research Team, progetto

⁶⁵ L'analisi SWOT è uno strumento di pianificazione strategica usato per valutare i punti di forza (*Strengths*), le debolezze (*Weaknesses*), le opportunità (*Opportunities*) e le minacce (*Threats*) di un progetto o in un'impresa o in ogni altra situazione in cui un'azienda debba prendere una decisione per raggiungere un obiettivo.

promosso da un Comitato scientifico presieduto da Riccardo Cotarella, enologo di fama internazionale, che da anni affianca la realtà imprenditoriale. Si tratta di un percorso che guarda alla sostenibilità, al rispetto per l'ambiente e alla salute del consumatore. L'azienda agroalimentare, inoltre, produce olio che è il risultato di millenni di cultura dell'extravergine e che viene spremuto direttamente dalle proprie olive biologiche 100% italiane, coltivate nei 250 ettari di uliveti dal *terroir* ionico del Cirò fino in Sila. Nella sua originale versione monodose, è distribuito in oltre trenta milioni di pezzi a importanti partners commerciali come McDonald's, KFC, Panino Giusto e Obicà. IGreco è fra le quattro aziende italiane produttrici di extravergine d'oliva a essere certificata dallo standard BRC Food (British Retail Consortium), oltre ad avere le certificazioni ISO 22:000, Halal e Supplier Quality Management System (SQMS). Il messaggio di marketing, quindi, è stato accolto e i risultati ci hanno premiati.

D. In quali altri settori, oltre l'agro-alimentare, opera il Gruppo?

R. Il Gruppo opera anche nel settore ricettivo, con la catena alberghiera Ariha (tre gli hotels a Cosenza, Rende e Diamante) e nel settore sanitario: IGreco Ospedali Riuniti è il primo gruppo calabrese e offre prestazioni multidisciplinari convenzionate con il Servizio Sanitario Nazionale (gli Ospedali Riuniti sono il frutto dell'acquisizione della Casa di Cura Madonna della Catena e delle cliniche Sacro Cuore e Madonnina di Cosenza). La missione è combattere l'emigrazione sanitaria con merito, professionalità e competenza e offrire ogni giorno, a ogni calabrese, la garanzia di una risposta concreta alla domanda di una sanità efficiente, puntuale e alla portata di tutti. Le chiavi di lettura attraverso le quali IGreco Ospedali Riuniti riescono a garantire una sanità di qualità sono l'umanizzazione delle prestazioni, attrezzature all'avanguardia e professionalità eccellenti. Il nostro obiettivo, raggiunto anche attraverso una innovativa strategia di marketing, è quello di creare un gruppo aziendale turistico forte, guidato da un marchio madre, che raggruppa più strutture ricettive, votate a finalità diverse, sotto un *brand* comune

D. In altre parole: un solo *brand*, più settori.

R. È proprio così, per IGreco vale la definizione “un *brand*, più settori”. Il Gruppo interpreta valori chiari: attenzione al territorio, identità, salvaguardia dell'ambiente, responsabilità sociale, solidarietà e diritto alla salute e al benessere. Valori da trasmettere in tutti i settori che lo vedono impegnato - agroalimentare, salute, ospitalità - attraverso una *brand identity* riconoscibile e una sola struttura societaria: al centro di tutto c'è il marchio IGreco, riconoscibile in tutte le sue declinazioni. Ogni elemento parla la medesima lingua comunicativa. La prima realtà imprenditoriale è stata quella agroalimentare, il cui *pay off* dà subito l'idea della *mission* dell'azienda: “Il senso della Calabria”. E in effetti, l'impegno dell'intero Gruppo IGreco deriva dalla forte consapevolezza delle proprie radici, con la visione e la prospettiva di un'esperienza imprenditoriale e familiare che crede nella valorizzazione ed esportazione della bellezza della Calabria e dei suoi talenti. Peraltro, proporre il volto e l'immagine di una terra positiva e operosa è la chiave per partecipare alla sua

crescita. Attorno a questo messaggio iniziale si è sviluppata la comunicazione. Negli ultimi anni gli orizzonti si sono ulteriormente allargati: il Gruppo è passato dalla iniziale visione locale a una visione nazionale e internazionale. Il percorso IGreco, dunque, affonda le sue radici in Calabria, sul mar Ionio, a cavallo tra i territori magno greci delle antiche Kroton e Sybaris, in una terra che è stata enotria, bruzia e bizantina. Da Cariatì, cittadina in provincia di Cosenza, è iniziato un percorso familiare e imprenditoriale che, in poco più di mezzo secolo, ha fatto del Gruppo una realtà imprenditoriale tra le più importanti d'Italia, al punto da entrare come socio effettivo nel prestigioso Comitato Leonardo, nato nel 1993 su iniziativa comune di Confindustria, dell'ICE e di un gruppo d'imprenditori e uomini di cultura, tra i quali Gianni Agnelli e Sergio Pininfarina, con l'obiettivo di promuovere e affermare la "Qualità Italia" nel mondo. Su questa scia IGreco si propone di "esportare" la Calabria in Italia e di diventare testimonial del made in Italy nel mondo.

D. Per raggiungere questo obiettivo, quali strategie di marketing avete messo in atto?

R. La sfida comunicativa, per un gruppo così diversificato, è quella di convogliare in modo armonico tutti i settori sotto il brand principale. Per quel che riguarda l'agro-alimentare (focalizzato essenzialmente sui settori vitivinicolo e oleario), abbiamo puntato sul messaggio incentrato sulla forte e naturale vocazione alla continuità intergenerazionale, per cui nella comunicazione è sempre presente con forza l'elemento famiglia, che ha ispirato anche il logo, con un sole abbracciato da sette cerchi concentrici, tanti quanti i fratelli Greco, insieme ai punti ed alle linee che rappresentano l'estesa squadra dei collaboratori, al tempo stesso cuore e forza di un'unica grande famiglia. Anche negli altri settori il messaggio è quello di far percepire la vocazione familiare del Gruppo: per il settore sanitario, l'obiettivo è di far passare la comunicazione di una sanità polispecialistica di ottima qualità, empatica e solidale, pensata per la Calabria e i calabresi; ugualmente, anche per il settore ricettivo, è molto forte la vocazione familiare e di accoglienza del Gruppo, a partire dal nome della catena alberghiera, Ariha, il nome arabo della città di Gerico, dove nel XV secolo avanti Cristo si narra fosse situata la locanda di Raab, dimora e simbolo dell'accoglienza dei viandanti e del dovere sacro dell'ospitalità, che per tale ragione fu l'unico edificio della città a non essere distrutto durante la conquista da parte degli israeliti. La *brand awareness*⁶⁶ è stata poi rafforzata con una serie di iniziative di comunicazione che hanno posizionato il Gruppo come punto di riferimento nel settore, comunicazione che è stata multiforme: digital, social e tv. Questa importante azione imprenditoriale e di marketing ha dato al Gruppo la ribalta nazionale. Nel 2022 Tommaso Greco, responsabile Area Marketing e Relazioni Esterne del Gruppo IGreco, è stato inserito dal quotidiano "la Repubblica" fra i 40 migliori under 40 del mondo del vino, peraltro il più giovane di questi 40 imprenditori. Fondamentale anche la sensibilità dimostrata dall'azienda sui temi sociali: il Gruppo condivide con la Fondazione per l'Infanzia Ronald McDonald il progetto di realizzazione della

⁶⁶ La "*brand awareness*" è, come è noto, la conoscenza di una marca da parte di un target di riferimento, il posizionamento del brand nella platea della clientela potenziale che è in grado di riconoscerlo.

prima Family Room di Milano, pensata per le famiglie con bambini ricoverati al Grande Ospedale metropolitano Niguarda, nonché di nuove Family Room che sorgeranno nei prossimi mesi.

D. Questa politica di marketing ha dato i suoi frutti?

R. Sì, ovviamente non da sola, ma come uno dei tanti fattori di una complessa strategia olistica fatta anche di affidabilità nei rapporti commerciali, di processi produttivi certificati, di storia ed esperienza che diventano innovazione, tutto ciò ha portato a numerosi riconoscimenti di prestigio, soprattutto per i vini e l'olio extravergine, e alla proiezione del Gruppo, in pochi anni, sulla scena internazionale. Nel settore agroalimentare, in particolare, sono ormai consolidati i rapporti commerciali con i grandi players, fra i quali McDonald's, KFC, Marr, Frecciarossa, Elio, Panino Giusto e con importatori e distributori di vino e olio EVO in 60 paesi nel mondo. I numerosi rapporti commerciali all'estero rientrano nell'ambito di una importante attività di internazionalizzazione, favorita anche da nuove relazioni strette di recente con importatori in Brasile, Singapore e nel Benelux. In particolare, iGreco è leader nel settore dei monodose di olio extravergine di oliva e dressing, in formato mignon e in formato stick, con una produzione che supera i 30 milioni di pezzi. Il prototipo è stato progettato per garantire nel tempo la qualità del prodotto, confezionato in atmosfera protetta sotto azoto e quindi in assenza di ossigeno per preservarne le qualità organolettiche, il cui colore scuro dell'involucro protegge l'olio dalla luce schermandolo dalle radiazioni. Miglioriamo ed innoviamo e questo semplice messaggio è esso stesso una potente politica di marketing.

D. Su quali basi strategiche l'azienda ha deciso di diversificare i settori economici in cui essere presente?

R. Siamo imprenditori che credono nella propria terra e che qui vogliono investire e sviluppare le proprie idee. Nasciamo come agricoltori, ma grazie ad alcune congiunture storiche, ci si sono presentate delle opportunità di acquisire delle strutture alberghiere, che erano in difficoltà, il che ci ha portato ad integrare l'offerta turistica con le eccellenze enogastronomiche della regione, ponendo l'accento sulla promozione delle produzioni a chilometro zero. Lo stesso si è verificato per l'acquisizione di alcune strutture nel settore sanitario privato accreditato, che versavano in condizioni di difficoltà: con la stessa *forma mentis* che ci ha consentito di decollare nel primigenio settore agro-alimentare, abbiamo riorganizzato e ripianato i conti di queste aziende, le quali sono oggi il primo gruppo sanitario privato accreditato in Calabria e fra le più importanti realtà del sud Italia.

D. I prodotti agro-alimentari che produce o acquistate e che arrivano sulle tavole dei vostri ristoranti o hotel seguono i dettami dell'agricoltura biologica e rigenerativa, oppure traggono origine dall'agricoltura intensiva? Nella prima ipotesi, utilizzate delle strategie di marketing per stimolare il consumo responsabile?

R. Seguiamo i dettami dell'agricoltura biologica e, peraltro, i nostri prodotti hanno ottenuto riconoscimento da premi e guide, nazionali e internazionali, a riprova della qualità e salubrità degli stessi. In termini di comunicazione e informazione, utilizziamo social, sito web nonché visite guidate e giornate dedicate con scuole, università, specialisti del settore all'interno della nostra azienda, dotata di un laboratorio con tecnologie avanzate, nonché sala panel per la degustazione del vino e dell'olio (ma non solo). Il nostro obiettivo è da sempre la promozione delle eccellenze agroalimentari della nostra regione, non solo dei prodotti da noi commercializzati. Il focus è puntato sulla sensibilizzazione del consumatore alla corretta lettura dell'etichetta, ad esempio, al fine di poter essere maggiormente consapevole al momento dell'acquisto e del consumo.

D. Secondo la teoria economica di Schumpeter, in un sistema capitalistico, che ontologicamente è dinamico ed in continua evoluzione, l'innovazione rappresenta uno dei fattori fondamentali di sviluppo e di competitività e l'imprenditore che innova modifica lo scenario economico producendo ricchezza per sé ma anche facendo declinare gli altri imprenditori non innovativi che vedono i loro prodotti soppiantati. Ciò premesso, con la vostra attività pensate di aver innovato? Se sì, in cosa è consistita l'innovazione e con quali tecniche di marketing l'avete diffusa sul mercato?

R. La nostra azienda nasce oltre mezzo secolo fa da Tommaso Greco. Con l'avvento dei suoi sette figli, che dopo essersi formati sono ritornati in Calabria a garantire il ricambio generazionale, si è dato vita a ciò che oggi è riconosciuta come "iGreco". Ciò ha significato un approccio moderno nella gestione dell'impresa, pur rimanendo ancorati alle proprie radici, con investimenti su risorse umane e attrezzature per consentire il salto di qualità percepita. L'azienda si avvale della professionalità di Riccardo Cotarella, ritenuto un guru dell'enologia mondiale e parallelamente sono state rivoluzionate, in termini di meccanizzazione, tutte le fasi della filiera, dalla raccolta nei campi, passando per le linee di produzione, stoccaggio e conservazione dei prodotti. Questo *modus operandi* ha annualmente portato alla pianificazione degli aggiornamenti da introdurre, al fine di poter innovare ed essere al passo con i tempi e i mercati, talvolta anticipandoli. In tutto ciò, il marketing è stato gestito internamente, con l'ausilio negli anni di diverse agenzie di comunicazione di livello nazionale, che hanno collaborato al racconto della storia, dell'evoluzione e delle innovazioni dell'azienda iGreco. In termini di marketing puro, diverse sono state le iniziative innovative promosse negli anni; elementi "*disruptive*" non a livello regionale bensì nazionale, come, ad esempio, in occasione della partecipazione al Vinitaly 2009, uno dei più importanti eventi enologici al mondo: partecipammo portando nel nostro stand di 50 metri quadrati, i prodotti delle altre aziende olearie e vitivinicole calabresi e ulteriori eccellenze in altri settori dell'artigianato quali le calzature e l'arte orafa.

D. Come è avvenuto il salto da azienda locale a soggetto economico internazionale?

R. Noi avevamo il sostrato essenziale che era ottimo ma non conosciuto né sfruttato pienamente, così ci siamo affidati a consulenti esterni di chiara fama in grado di guidarci e di far decollare i nostri prodotti. Ad esempio, facendoci consigliare da Riccardo Cotarella, enologo di fama mondiale, abbiamo compiuto un notevole salto di qualità nella produzione vinicola, fatta da uve 100% calabresi, e dunque mai in “*blend*” con vitigni di altre regioni o nazioni. Si è trattato di una scelta coerente con la logica di partire e restare ancorati alle radici geografiche per arrivare a conquistare il gusto dei consumatori di tutto il mondo e far conoscere una regione ingiustamente trascurata. Il nostro vino catturava così l’attenzione dei più rilevanti importatori e distributori esteri, consci di entrare in contatto con qualcosa di unico, peculiarmente calabrese, proprio in un momento storico in cui il vino della nostra regione non era conosciuto come lo è oggi grazie al lavoro e alla professionalità di diverse cantine calabresi che si sono fatte strada. Ciò ha permesso ai vini iGreco di ottenere prestigiosi riconoscimenti da guide quali Gambero Rosso, Sole Veronelli e Wine Spectator, oltre all’apprezzamento dei consumatori in 60 paesi nel mondo. Si tratta, peraltro, di consumatori di fascia medio-alta. A questo successo ha contribuito anche la partecipazione ai principali eventi fieristici del settore Olio e Vino in Italia, Germania, Singapore, Londra e USA, dove iGreco hanno avuto, sin dall’inizio, un ruolo da protagonisti, presentandosi con iniziative che ponevano il focus degli stand non sul brand o sui prodotti iGreco, bensì su quello che è “il senso della Calabria”: *claim* aziendale, ma soprattutto interpretazione diversa di fare impresa. Sin dal Vinitaly 2009, ad esempio, lo stand iGreco accoglieva i vini, i gioielli e le manifatture di tutte le aziende calabresi, per dimostrare al grande pubblico come la Regione avesse in ogni settore prodotti unici e di grande livello qualitativo. Siamo orgogliosi di aver fatto da traino anche alle altre aziende calabresi.

4 CONCLUSIONI

L'analisi fin qui svolta conferma la funzione indispensabile del marketing per avere successo, così come per costruire o difendere il proprio vantaggio competitivo. Il marketing serve, innanzitutto, a conoscere e, oggi, grazie agli strumenti digitali e alla rete, è possibile raccogliere in tempo reale informazioni vitali che permettono di misurare i risultati e di costruire o adattare nuove strategie: proprio a questo, del resto, sono deputati i big data e la Marketing Automation.

Il marketing serve, altresì, a creare relazioni:

a) sia con il vasto pubblico dei clienti effettivi o potenziali, grazie alla tecnologia e alle visualizzazioni on-line (tramite Google Adv o Meta) nonché al digital marketing: questi strumenti nuovi permettono di arrivare ad un vasto pubblico in modo massivo e casuale e, come secondo step, di ascoltare e conversare direttamente con ogni singolo utente, oltre che creare delle relazioni personalizzate *one-to-one* finalizzate a salvaguardare l'unicità di ogni utente e le sue esigenze (cd. Conversational Marketing - impostata su emails dinamiche -, chatbot, UX personalizzata, ecc.). Innegabile che il marketing non possa trascurare il consumatore, sempre più digitale, interconnesso, informato e attivo, così come i suoi bisogni e desideri sempre più complessi, mutevoli e instabili. Né può trascurare la tecnologia e le sue innovazioni, come la realtà virtuale e gli NFT⁶⁷ per citarne un paio.

b) sia con businessmen, consulenti esterni e distributori del settore attraverso il tradizionale strumento delle fiere e dei congressi, dove è importante rafforzare il rapporto con i collaboratori esterni, crearne di nuovi, formare occasioni di confronto e opportunità per nuovi spunti e stimoli.

Il marketing serve, infine, a cogliere in anticipo i cambiamenti e le nuove tendenze e pertanto ad utilizzare degli strumenti, un tempo impensabili, che permettono di innovare e cambiare strategie di mercato molto velocemente.

In un mondo caratterizzato da un'agguerrita competizione, dove i mezzi a disposizione (tecnologia, web, ecc.) accelerano i tempi, creano dei cicli sempre più brevi, saltano gli intermediari e amplificano la portata delle scelte, strategiche e operative, in negativo e in positivo, tra tutti gli strumenti a disposizione dell'imprenditore, il ruolo del marketing è, dunque, oggi più che mai decisivo. Certo, il marketing resta una scienza semplice ma difficile da maneggiare in quanto copre aree trasversali con le quali entra in contatto e funge da raccordo in una concatenazione complessa di dati di partenza, di strategie e di obiettivi (di fatturato, di crescita, ecc.).

Nelle storie parallele descritte ai paragrafi precedenti, possiamo intravedere un minimo comune denominatore, ma anche differenze di rilievo che si offrono a una riflessione interessante. Entrambi i Gruppi, rappresentativi di realtà geografiche e sociali diverse, hanno avuto chiara l'importanza di una programmazione ad ampio

⁶⁷ L'NTF è un certificato digitale non duplicabile che attesta l'originalità e la proprietà univoca di un bene fisico o digitale, registrata su file crittografati inalterabili (tecnologia blockchain) contenenti metadati identificativi e descrittivi.

raggio, anche di diversi anni, che ha come obiettivo principale quello di studiare il mercato al fine di ottimizzare gli strumenti di comunicazione e raggiungere obiettivi di maggior guadagno con il minor sforzo e in minor tempo possibile. Certo, è importante prendere atto del fatto che il marketing si limita solo ad intravedere nuove tendenze future, ma le lascia necessariamente nel vago quanto ai dettagli operativi e comunque le ammantava di un velo di eccessivo utopismo: non raramente, pertanto, si scontra con l'imprevedibilità delle vicende umane, imprevedibilità plasticamente dimostrata dall'esempio dell'evoluzione della rivoluzione industriale del '700, che fu premessa al capitalismo industriale dell'800, poi a sua volta trasformatosi in capitalismo finanziario nella seconda parte del '900, per finire con l'attuale tecnofeudalesimo⁶⁸.

Le analogie dei due Gruppi si fermano qui, perché ad esempio completamente diversa è la strategia economica adottata:

a) Fedegroup punta sull'iperspecializzazione, focalizzandosi essenzialmente sulla presa in gestione del servizio ristorazione, e solo marginalmente degli altri servizi, inerenti ad alberghi di proprietà altrui. Esso si rivolge, dunque, all'albergatore che intende esternalizzare il compartimento F&B del suo o dei suoi alberghi (ristorante, bar, breakfast, room service e banchettistica) ed eventualmente intende dare in *outsourcing* anche il servizio camere. Grazie a tale specializzazione il Gruppo è stato in grado di concentrarsi su di un comparto quantitativamente esteso ma qualitativamente di nicchia, innovando un prodotto che in Italia era rimasto indietro rispetto alle tendenze sviluppate all'estero, facendogli fare un moderno salto di qualità grazie ad idee nuove ed innovative: seguendo la scia delle tendenze straniere, Fedegroup ha sostituito una ristorazione alberghiera piatta e monotona con ristoranti a tema ed offerte di esperienze culinarie uniche all'interno degli alberghi, posizionandovi brands di successo e chefs stellati. Diventato un leader di mercato, il Gruppo ha solo marginalmente esteso la sua attività ad altri settori strettamente collegati, come la gestione camere e la ristorazione su strada degli stessi brands posizionati negli alberghi, rimanendo comunque fedele alla sua idea che solo un'iperspecializzazione può garantire successo e risultati;

b) il Gruppo iGreco, invece, dopo aver conquistato una buona *brand awareness* nel settore agro-alimentare, ha giocato le sue carte sulla diversificazione, sintetizzabile nel motto "un *brand*, più settori", investendo anche nel settore ricettivo ed in quello sanitario, pur se limitatamente al territorio calabrese. Non è improbabile che le difficoltà iniziali e le disuguaglianze – rispetto alle aziende del Nord - nelle condizioni di partenza – ossia farsi strada provenendo da una regione a cui lo Stato centrale riserva poche attenzioni – abbia influito su di una scelta di diversificazione delle attività e, di converso, del rischio d'impresa, con tutte le problematiche,

⁶⁸ Termine usato dall'economista greco Yannis Varoufakis per designare, nell'attuale sistema economico caratterizzato dall'uso intensivo della tecnologia e dell'innovazione digitale, la concentrazione di potere e ricchezza nelle mani di poche grandi aziende tecnologiche, che genera marcate disuguaglianze e rischi di creazione di monopoli con correlativo abuso di posizione dominante.

però, che possono derivare dall'allargarsi in più settori eterogenei, piuttosto che concentrarsi e specializzarsi in uno soltanto.

Ciò che è interessante notare è che il Gruppo iGreco fa della provenienza geografica un motivo potenzialmente efficace di marketing che potrebbe contribuire al suo successo sul mercato. Se vincesse la sua scommessa, iGreco potrebbe essere un laboratorio in termini di crescita economica, il cui volano sarebbe basato sul dinamismo delle imprese del Sud e sul ruolo del mercato e del marketing, riportando la strategia vincente in un baricentro spostato a Sud rispetto allo spettro geografico della Penisola. In ogni caso, una strategia di marketing di questo tipo potrebbe, con tutta evidenza, avere successo solo se supportata da analoghi sforzi delle istituzioni statali e degli enti locali.

Si tratterebbe, in sostanza, di creare una apposita partnership tra pubblico e privato con articolati progetti di marketing, come esemplificativamente: a) regalare prodotti di pregio – rappresentativi del territorio - a persone ricche e famose e a ristoranti e alberghi d'élite sparsi nel mondo; b) dare vita a premi e riconoscimenti in ambito enogastronomico che avrebbero come scopo dichiarato la valorizzazione della civiltà contadina e la preservazione di un'Italia rurale e della biodiversità del territorio; c) sponsorizzare film e docufilm di richiamo: innegabile, invero, il ruolo che la settima arte riveste nel far conoscere ad una platea mondiale luoghi e atmosfere che rimarrebbero altrimenti sconosciute ai più, come ben dimostra il caso del film del 2003 "La ragazza con l'orecchino di perla" che svolse una funzione determinante nel muovere sbalorditive masse di turisti a visitare il museo Mauritshuis, dove il capolavoro di Vermeer era esposto, e la città de L'Aia, dove era situato il museo; d) valorizzare il patrimonio culturale creando itinerari turistici tematici culturali ed enogastronomici; e) incentivare le produzioni locali con la promozione dei prodotti tipici locali; f) sostenere le pratiche agricole sostenibili e biologiche e gli agricoltori locali; g) promuovere reti di imprese per favorire la collaborazione e la condivisione di risorse e competenze.

Con una tale collaborazione pubblico-privato si potrebbe arrivare a fare della Calabria l'orto d'Italia e dell'Italia il giardino d'Europa. Può sembrare fantascienza, ma la realtà è a volte più fantastica dell'immaginazione. Si pensi solo a questo dato: nel XVII secolo l'economia dell'attuale Bangladesh e del Bengala Occidentale valeva circa il 12% del PIL mondiale (tanto per fare un raffronto, l'economia attuale degli Stati Uniti vale circa il 26% del PIL mondiale) e quel Paese, oggi negletto nell'economia globale e il cui PIL dipende dalle rimesse degli emigrati, era leader della produzione mondiale, al punto da meritarsi il soprannome di Paradiso

delle Nazioni⁶⁹. Le importazioni verso l'Olanda, che notoriamente viveva in quell'epoca storica il suo *siglo de oro*⁷⁰, provenivano per il 40% dall'attuale Bangladesh. Quest'ultimo era, in quel secolo, sostanzialmente una società pre-industriale notevolmente sviluppata e assai più avanti di molte nazioni europee, tanto che lo splendore monumentale della sua capitale, Dacca, e delle altre città bengalesi superava in ricchezza le capitali europee⁷¹.

Poi è successo che, mentre le imprese bengalesi rimanevano statiche, gli imprenditori degli altri Paesi iniziavano a mettere sul mercato nuovi prodotti, miglioravano la qualità di quelli preesistenti, adottavano nuove tecnologie produttive - nuovi processi lavorativi - nuovi modelli di organizzazione del lavoro, potenziavano le strategie di marketing intercettando i gusti dei consumatori e indirizzandoli verso obiettivi prefissati. Proprio questi cambiamenti discontinui, generati dall'innovazione, hanno costituito l'elemento propulsivo della crescita economica dell'Occidente e, parallelamente, hanno condannato al declino le imprese bengalesi, i cui prodotti sono stati inesorabilmente soppiantati dal nuovo che avanzava (ecco realizzata la cd. "Distruzione creatrice", teorizzata da Shumpeter).

In conclusione, come placche tettoniche che si muovono lentamente sotto la superficie della Terra, che rimane statica e immobile all'osservatore, fintanto che lo stress accumulato diventa all'improvviso così forte da sprigionare un sisma, allo stesso modo il lavoro sotterraneo della scienza del marketing opera silenziosamente per portare frutti che si palesano incisivi e improvvisi.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

AA.VV. (2011). *Dizionario del liberalismo italiano*. Rubbettino Editore.

Annunziata, A., Borrelli, I. P., Misso, R., & Regazzi, D. (2011). Innovazione, qualità e marketing responsabile nel settore agroalimentare. *Italian Journal of Agronomy*, 6, 60-66.

Bonanno, A., Russo, C., & Menapace, L. (2018). Market power and bargaining in agrifood markets: A review of emerging topics and tools. *Agribusiness*, 34(1), 6-23.

⁶⁹ Maddison, Angus., *The world economy : historical statistics*, Development Centre of the Organisation for Economic Co-operation and Development, 2003, ISBN 9264104127

⁷⁰ Nel XVII secolo il commercio, le scienze e le arti olandesi furono tra le più acclamate in Europa e nel mondo occidentale.

⁷¹ Alam, M. Shahid (Mohammad Shahid), 1950-, *Poverty from the wealth of nations : integration and polarization in the global economy since 1760*, Palgrave, 2000, ISBN 9780333985649, OCLC 681923986

- Cavicchi, A. (2022). *Economia e marketing del settore agroalimentare: La gestione delle imprese agricole e della distribuzione agroalimentare*. Tiemme Edizioni Digitali.
- Deloitte. (2019). *Mind Magazine*, Numero 2.
- Deloitte. (2018). Embracing a digital future – How manufacturers can unlock the transformative benefits of digital supply networks. Deloitte Insights.
- Deloitte. (2019). The emerging blockchain economy for food – Blockchain and radical transparency for growth in the food industry. Deloitte Insights.
- Enit. (2024). *Monitoraggio Enit 2024. Trend turismo organizzato dall'estero verso l'Italia. Focus mercati europei*. <https://www.enit.it/it/monitoraggio-enit-2024-trend-turismo-organizzato-dallestero-verso-litalia-focus-mercati-europei>
- Errico, J. H., Sezan, M. I., Borden, G. R., Feather, G. A., & Grover, M. G. (2015). US Patent No. 8,949,899. United States Patent and Trademark Office.
- Foglio, A. (2015). *Il marketing del turismo: Politiche e strategie di marketing per località, imprese e prodotti/servizi turistici*. Franco Angeli.
- Fondazione Symbola & Unioncamere. (2020). *GreenItaly 2020: XI rapporto sulla green economy in Italia*. <https://www.symbola.net>
- Foodservice Market Monitor. (2020). Deloitte.

Fortunato, G. (1973). *Il Mezzogiorno e lo Stato italiano*. Vallecchi.

Fortunato, G. (1994). *Le due Italie*. Argo.

Fubini, F. (2024, 27 febbraio). I “terroristi” dell’evasione e quelle imprese fallite per debiti verso il fisco. *Il Corriere della Sera*. <https://www.corriere.it>

Interviste degli esperti di mercato, PwC Analysis, Federalberghi, Datatour Istat. (2023).

Istat. (2019). *Andamento dell’economia agricola, anno 2019*. Istituto Nazionale di Statistica.

Istat. (2018). *Censimento permanente delle imprese*. Istituto Nazionale di Statistica.

McDonald, D. W., & Ackerman, M. S. (2000). Expertise recommender: A flexible recommendation system and architecture. In *Proceedings of the 2000 ACM conference on Computer supported cooperative work* (pp. 231–240).

Nomisma. (2020). *Osservatorio Packaging del Largo Consumo*. Nomisma.

Osservatori – Politecnico di Milano. (2020). *La sostenibilità vien innovando. Informazione e circolarità, chiavi di volta per una filiera più sostenibile e inclusiva*. Politecnico di Milano.

Pambianco. (2024, 13 marzo). Intervento di Alessio Candi su “Turismo, la sfida del new normal tra lusso e midscale”. <https://www.pambianco.com>

PNRR. (2021, 12 gennaio). *Approvato dal Consiglio dei Ministri*. Governo Italiano.

Prezzolini, G. (1995). *Intervista sulla destra*. Mondadori.

Shaya, S. A., Matheson, N., Singarayar, J. A., Kollias, N., & Bloom, J. A. (2010). US Patent No. 7,809,601. United States Patent and Trademark Office.

Sondaggio condotto dall'Osservatorio Smart Agrifood. (2021). <https://smartagrifood.polimi.it>

Towardsdatascience. (2019). How to build from scratch a content-based movie recommender with natural language processing. <https://towardsdatascience.com>

Trivago. (2024). Travel Market Report, Press Release, Market Experts Interviews.