



Dipartimento di Impresa e Management

Corso di Laurea Magistrale in Strategic Management

CATTEDRA DI DINAMICHE INDUSTRIALI

Strategie e performance nella ristorazione
italiana di alta gamma: un'analisi
quantitativa dell'effetto Michelin

RELATORE

Prof. Fabrizio Pompei

CORRELATORE

Prof. Valentina Meliciani

CANDIDATO

Valeria Marcelli 783401

ANNO ACCADEMICO 2024/2025

INDICE

Introduzione	1
Capitolo 1. Fine Dining in Italia: strutture economico-finanziarie, reputazione e strategia competitiva	3
1.1 Modelli Economici e Strategie Competitive nel Settore della Ristorazione di Lusso	4
1.1.1 Struttura del settore luxury della ristorazione: segmentazione e posizionamento	4
1.1.2 Esclusività e accessibilità nella transizione della ristorazione italiana verso il fine dining.....	6
1.1.3 Differenze nelle dinamiche economico-finanziarie tra ristorazione tradizionale e il fine dining.....	9
1.1.4 L’esperienzialità come fattore strategico distintivo nel fine dining	11
1.2 Teorie economico-organizzative applicate al settore della ristorazione.....	13
1.2.1 Resource-Based View e Dynamic Capabilities nella ristorazione di alta gamma	13
1.2.2 L’approccio Structure-Conduct-Performance nella ristorazione: applicazioni e limiti	16
1.2.3 Approccio Difference-in-Differences per la misurazione dell’effetto reputazionale della Michelin Star nella ristorazione di alta gamma	19
1.3 Certificazioni e riconoscimenti come leve di posizionamento competitivo ...	22
1.3.1 Le guide gastronomiche come certificazioni reputazionali: il caso Michelin e gli impatti economici	22
1.3.2 I nuovi riconoscimenti sostenibili: la Michelin Green Star e il vantaggio competitivo “verde”	26
1.3.3 Reputazione digitale e ranking algoritmici: il ruolo delle recensioni online vs. le certificazioni istituzionali	29
1.4 L’impatto del Covid-19 e la resilienza dei ristoranti stellati.....	33
1.4.1 Gli effetti della pandemia da Covid-19 sulla ristorazione italiana: impatti economici, simbolici e trasformazioni della domanda.....	34
1.4.2 Dalla crisi alla trasformazione: strategie evolutive e modelli emergenti nella ristorazione stellata post-COVID	37

Capitolo 2. Analisi delle performance economico-finanziarie dei ristoranti stellati in Italia: Dati, selezione del campione e statistiche descrittive	40
2.1 Fonte dei dati e criteri di selezione	40
2.1.1 Costruzione del dataset e descrizione del campione analizzato	42
2.1.2 Suddivisione in sottogruppi e obiettivi dell'analisi comparativa	44
2.1.3 Statistiche descrittive delle variabili per sottogruppo	45
2.2 Analisi grafica delle tendenze 2019–2023 del campione analizzato	51
2.2.1 Evoluzione del margine operativo nella ristorazione italiana	53
2.2.2 Distribuzione dei ristoranti stellati: classe di fatturato e dimensione del personale	54
2.3 Concentrazione territoriale degli stellati e province leader	58
2.3.1 Distribuzione Nord-Centro-Sud: differenze territoriali	64
2.4 Analisi delle performance economico-finanziarie dei ristoranti stellati	67
2.4.1 Qualità vs quantità: media delle stelle e livelli di eccellenza	72
Capitolo 3. Un'analisi econometrica sulla performance dei ristoranti stellati	76
3.1 Obiettivi delle analisi econometriche e preparazione dei dati	77
3.1.1 Preparazione del dataset e statistiche descrittive preliminari	77
3.1.2 L'uso del logaritmo naturale	79
3.1.3 Struttura dell'analisi	79
3.2 Analisi econometrica comparata tra ristoranti stellati e non stellati	80
3.2.1 Risultati del confronto medio tra ristoranti stellati e non stellati	86
3.2.2 Risultati del confronto temporale tra ristoranti stellati e non stellati	91
3.3 Analisi econometrica comparata tra stellati dal 2020 e non stellati	93
3.3.1 Risultati del confronto temporale tra stellati dal 2020 e non stellati	97
Conclusioni	100
Bibliografia	102
Sitografia	110

Introduzione

Il presente elaborato nasce dall'interesse di indagare l'effetto economico e strategico del riconoscimento Michelin nel contesto della ristorazione italiana. La letteratura ha da tempo evidenziato come le stelle incidano sulla reputazione e sulla capacità di attrarre clientela, influenzando prezzi medi e margini operativi (Craig, Treme & Weiss, 2023; Daries et al., 2021). Tuttavia, la maggior parte di questi studi si è concentrata su contesti esteri e su periodi antecedenti la pandemia da Covid-19. Rimane pertanto aperta una questione cruciale: *in che misura il riconoscimento Michelin continui oggi a generare un vantaggio competitivo nel contesto italiano, profondamente ridefinito dallo shock pandemico e dalle nuove dinamiche del settore?*

Il *research gap* si colloca proprio in questa prospettiva. Se da un lato la letteratura ha chiarito il ruolo reputazionale delle stelle come strumento di differenziazione e posizionamento strategico (Lane, 2010; Gergaud et al., 2012), dall'altro mancano analisi sistematiche che valutino l'impatto delle stelle acquisite dopo la pandemia, in un quadro caratterizzato da margini ridotti, trasformazione della domanda e standard gestionali in rapida evoluzione. La presente ricerca intende colmare tale vuoto, offrendo un'analisi econometrica originale sul caso italiano basata su dati di bilancio AIDA e informazioni Michelin, con l'obiettivo di stimare gli effetti della stella su due indicatori chiave di performance: il fatturato per addetto e il *Return on Sales*.

Il contesto italiano rende questa indagine particolarmente significativa. La ristorazione costituisce uno dei pilastri dell'economia, contribuendo non solo al valore aggiunto, ma anche alla proiezione internazionale del *Made in Italy* gastronomico. All'interno di questo panorama, il segmento del *fine dining* e, in particolare, i ristoranti insigniti di stelle Michelin rappresentano una nicchia numericamente marginale ma strategica in termini di reputazione e attrazione turistica. Nonostante ciò, il settore rimane ancora poco esplorato: mancano contributi dedicati esclusivamente a comprendere l'effetto delle stelle Michelin sulle performance economiche dei ristoranti italiani.

Vi è inoltre una tensione che caratterizza il nostro Paese: da un lato, una tradizione culinaria tra le più solide al mondo; dall'altro, un rischio di eccessivo ancoraggio al passato, che può limitare la capacità di aprirsi a nuovi modelli (Wright, Nancarrow & Kwok, 2001). È indubbio che senza una profonda conoscenza delle radici gastronomiche non possa esistere un'autentica innovazione; tuttavia, un eccessivo legame al passato

rischia di frenare l'apertura verso nuovi spunti. Analizzare l'impatto della reputazione Michelin significa dunque interrogarsi anche sulla tensione, tutta italiana, tra tradizione e innovazione. A questa dinamica si è aggiunto lo shock pandemico, che ha agito come fattore di discontinuità, alterando i comportamenti di consumo e la struttura della domanda, comprimendo i margini e imponendo agli operatori del fine dining una riorganizzazione forzata (ISTAT, 2021; Batat, 2021). In particolare, la contrazione del valore aggiunto del settore (-37,4% nel 2020) e il crollo dei flussi turistici internazionali hanno ridotto la disponibilità a pagare per esperienze ad alta reputazione (ENIT, 2021). Molti consumatori si sono orientati verso formule più semplici e familiari, mettendo in discussione la sostenibilità del modello stellato. In questo quadro, gli investimenti effettuati dai ristoranti che hanno acquisito la stella dopo il 2020 possono aver incontrato ostacoli ulteriori rispetto al passato: l'effetto reputazionale della Michelin potrebbe aver bisogno di tempi più lunghi per dispiegarsi pienamente, una questione che verrà approfondita nel corso del lavoro e discussa nelle conclusioni.

La struttura della tesi riflette questa impostazione. Il primo capitolo offre un inquadramento teorico e settoriale, delineando i principali modelli economico-organizzativi applicati alla ristorazione e discutendo le peculiarità del fine dining come industria culturale, con particolare attenzione al ruolo delle certificazioni quali asset strategici. Il secondo capitolo introduce i dati e le metodologie, descrivendo il processo di preparazione del dataset, le trasformazioni adottate e presentando le statistiche descrittive preliminari. Viene inoltre discusso il disegno econometrico, con enfasi sull'approccio *Difference-in-Differences* (DiD), utilizzato per stimare l'impatto causale dell'ottenimento della stella. Il terzo capitolo costituisce la parte empirica: attraverso modelli di regressione, vengono analizzati prima i risultati relativi all'intero campione di ristoranti stellati rispetto ai non stellati e successivamente quelli riferiti esclusivamente ai locali entrati nella Guida Michelin dal 2020, così da cogliere le differenze tra effetti di lungo periodo e impatti più recenti.

L'obiettivo complessivo è dunque duplice: da un lato, fornire evidenza empirica originale sul caso italiano, sinora marginale nel dibattito scientifico; dall'altro, riflettere sul ruolo della reputazione certificata come leva di resilienza e posizionamento competitivo in un settore che vive costantemente la dialettica tra tradizione e innovazione, reso ancora più complesso dallo shock pandemico e dalle sfide della ripresa.

Capitolo 1. Fine Dining in Italia: strutture economico-finanziarie, reputazione e strategia competitiva

Nel contesto contemporaneo, il cibo non è soltanto nutrimento, ma anche linguaggio culturale, strumento di posizionamento competitivo e veicolo di reputazione internazionale. All'interno di questo quadro, l'alta cucina occupa una posizione peculiare: non rappresenta soltanto un modello produttivo, ma un vero e proprio dispositivo di creazione di valore basato sulla reputazione, sulla narrazione e sulla capacità di offrire esperienze uniche (Kapferer, 2009; Roper & Fillis, 2012). Analizzare questo segmento significa quindi interrogarsi non solo sulla sostenibilità economico-finanziaria delle imprese, ma anche sui meccanismi di differenziazione competitiva che ne sostengono il posizionamento strategico.

Il capitolo si articola in quattro sezioni principali. Nel paragrafo 1.1 vengono introdotti i modelli economici e organizzativi del *luxury dining*, con particolare attenzione alle logiche di concorrenza monopolistica differenziata (Chamberlin, 1933) e alla Resource-Based View (Barney, 1991), utili per spiegare come le risorse intangibili, dalla reputazione Michelin al capitale simbolico dello chef, diventino determinanti di vantaggio competitivo. Successivamente, si approfondiscono nel paragrafo 1.2 i principali filoni teorici applicabili al settore, partendo dalle *Dynamic Capabilities* (Teece et al., 1997), al fine di leggere le peculiarità del *fine dining* rispetto ai format più standardizzati. Il paragrafo 1.3 è dedicato invece al ruolo delle certificazioni e dei riconoscimenti, sia tradizionali (come le stelle Michelin) che innovativi (come la Green Star), evidenziandone l'impatto reputazionale ed economico. Infine, il paragrafo 1.4 analizza l'impatto della pandemia da Covid-19 sul comparto e le strategie di resilienza adottate dai ristoranti stellati, che costituiscono un banco di prova significativo per comprendere la capacità adattiva del modello di alta cucina.

In questo modo, il capitolo offre una visione integrata delle strutture economico-finanziarie, delle risorse strategiche e delle sfide gestionali del *fine dining* in Italia, fornendo il quadro di riferimento teorico ed empirico necessario per le successive analisi quantitative.

1.1 Modelli Economici e Strategie Competitive nel Settore della Ristorazione di Lusso

Nel settore della ristorazione italiana, il segmento del *fine dining* rappresenta una nicchia con un'importanza simbolica e strategica, capace di generare valore attraverso l'esperienza, la narrazione e la reputazione. La crescente diffusione della ristorazione di lusso impone una riflessione sulle sue specificità strutturali, economico-finanziarie e culturali, distinguendole dai modelli volume-driven della ristorazione tradizionale. In questo contesto, l'analisi si concentra sulle logiche di posizionamento competitivo, sull'equilibrio tra esclusività e accessibilità e sull'importanza delle risorse intangibili, quali il capitale reputazionale e la capacità di creare esperienze uniche. Tali dinamiche vengono inquadrare attraverso le lenti teoriche della concorrenza monopolistica differenziata (Chamberlin, 1933) e della Resource-Based View (Barney, 1991), evidenziando come nel *fine dining* il vantaggio competitivo risieda nell'orchestrazione di risorse rare, autentiche e difficilmente replicabili.

1.1.1 Struttura del settore luxury della ristorazione: segmentazione e posizionamento

Il settore della ristorazione rappresenta un ambito produttivo complesso dove la sfera culturale assume un'importanza notevole, configurandosi come una delle componenti più dinamiche della filiera agroalimentare italiana. Si caratterizza per un elevato grado di eterogeneità strutturale e strategica, con modelli di business che spaziano dal fast food al quick service, fino al *fine dining* e alla ristorazione di lusso (ISTAT, 2023).

Secondo i dati ISTAT (2023), il comparto conta oltre 330.000 imprese attive (ATECO 56.10), con un fatturato aggregato superiore ai 90 miliardi di euro. Solo una minima quota appartiene al segmento di alta gamma, *luxury dining*, che, pur marginale per peso numerico, rappresenta un nodo strategico per il posizionamento del "Made in Italy" gastronomico.

Nel quadro della concorrenza monopolistica, il settore della ristorazione si caratterizza per la presenza di numerosi operatori che competono offrendo proposte differenziate, basate su storytelling identitari, dimensioni esperienziali e percezione qualitativa (Kapferer & Bastien, 2012). Il segmento del *luxury dining*, in particolare, si distingue sia per l'eccellenza verticale dell'offerta, mediante l'eccellenza gastronomica misurata da riconoscimenti quali la stella Michelin, promossa dalla guida francese Michelin per premiare creatività, coerenza e maestria tecnica su una scala da una a tre stelle (Lane,

2013), sia per la profondità orizzontale dell'esperienza sensoriale, il tutto alimentato da barriere all'ingresso particolarmente elevate.

Come sottolineano Roper e Fillis (2012), il consumo nel *fine dining* ha una valenza estetica e simbolica: il pasto non è solo un bene funzionale, ma un *experience good*, legato a ritualità, status e identità. Atwal e Williams (2008) lo definiscono il paradigma esperienziale del lusso: “nel luxury brand marketing, l'esperienza è tutto”.

Questa prospettiva è coerente con la teoria del valore simbolico (Kapferer, 2009), secondo la quale il valore non è estratto da volumi o marginalità, ma dalla scarsità, dalla reputazione e dalla narrazione. In tale ottica, l'efficacia di metriche tradizionali come la marginalità unitaria o la rotazione dei coperti è limitata, ma richiede indicatori più sofisticati. Ad esempio, Wu, Wei & Yang (2024) propongono di calcolare il valore percepito per unità di tempo, rapportando il contributo economico complessivo dell'esperienza, che include il costo delle materie prime di alta gamma, la manodopera qualificata e i costi indiretti legati all'allestimento e alla narrazione, alla durata effettiva del servizio al coperto. Questo indicatore consente di identificare inefficienze temporali e di orientare decisioni strategiche su capacità produttiva e politiche di *dynamic pricing*. Questa capacità di orchestrare qualità tecnica e dimensione emozionale si riflette direttamente sui risultati economici e reputazionali: Craig, Treme e Weiss (2023), analizzando un campione di ristoranti statunitensi tra il 2010 e il 2019, rilevano un aumento del 18-25% dei prezzi medi a seguito dell'ottenimento di una stella Michelin, ma senza crescita nei volumi, a dimostrazione che la leva reputazionale può sostituire quella operativa. In un'ottica simile, Sorensen & Goldstein (2019), sempre sul mercato USA, documentano margini operativi migliori grazie a una maggiore disponibilità a pagare. Sul versante europeo, Heine & Phan (2011) mostrano come la reputazione digitale e il cosiddetto “*social proof*” possano amplificare l'efficacia competitiva, mentre lo studio di Colella et al. (2019), relativo al contesto italiano, conferma che l'engagement sui social media e sulle piattaforme di recensione rafforza la capacità di raggiungere una clientela più vasta e consolida la fedeltà dei clienti.

Dal punto di vista teorico, la *Resource-Based View* (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984) è centrale per interpretare il successo competitivo della ristorazione di alta gamma. Le risorse VRIO, *valuable, rare, inimitable, organized*, includono la reputazione Michelin,

il capitale simbolico dello chef, la qualità dell'esperienza sensoriale e la capacità narrativa del brand gastronomico (Bang et al., 2022; Cruz Basso et al., 2021).

Le preferenze di consumo, infine, sono fortemente influenzate dalla cultura alimentare locale. Wright, Nancarrow e Kwok (2001) sottolineano come il gusto sia una costruzione sociale, e in Italia tale costruzione è profondamente legata a valori regionali, artigianalità e identità culturale. Il *fine dining* riesce a sintetizzare questi elementi in un prodotto esperienziale capace di attrarre segmenti premium internazionali.

La comunicazione digitale, infine, agisce oggi come amplificatore reputazionale. Heine e Phan (2011) e Colella et al. (2019) evidenziano che nel contesto del lusso, i social media non sono canali di conversione diretta, ma strumenti di rafforzamento simbolico. L'interazione digitale favorisce engagement emozionale, capitale relazionale e narrativa esperienziale, contribuendo a consolidare la percezione di esclusività.

Il segmento del *luxury dining*, dunque, si distingue per le sue logiche non convenzionali di creazione del valore, incentrate sulla qualità simbolica e sull'esperienza, diverse rispetto al segmento "mainstream" della ristorazione. Mentre nei ristoranti non stellati la competitività si gioca principalmente sull'efficienza operativa, sulle economie di scala e sulla standardizzazione dei processi, nel *fine dining* il valore è generato da asset intangibili quali reputazione, unicità esperienziale e capacità di narrazione del brand. Di conseguenza, la sua analisi richiede strumenti teorici avanzati e multidisciplinari, che integrino le dinamiche industriali con il brand management e la strategia basata sulle risorse, per cogliere le peculiarità della gestione della scarsità, delle barriere reputazionali e delle politiche di pricing premium.

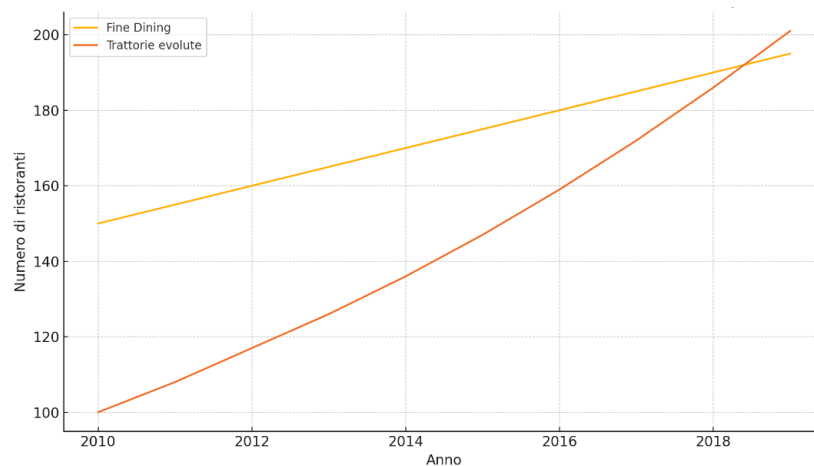
1.1.2 Esclusività e accessibilità nella transizione della ristorazione italiana verso il fine dining

La ristorazione italiana affonda le proprie radici in una tradizione culturale fondata sulla convivialità e sull'accessibilità. Storicamente, il consumo alimentare fuori casa è stato associato a momenti relazionali e rituali collettivi, piuttosto che a esperienze esclusive. Secondo i dati ISTAT (2023), oltre il 70% delle uscite al ristorante in Italia è motivato da ragioni culturali e sociali, a differenza di altri contesti europei dove il consumo fuori casa è più funzionale o legato alla routine lavorativa.

Tale background culturale ha favorito per decenni lo sviluppo di modelli di ristorazione volume-driven, caratterizzati da alta rotazione dei coperti, prezzi accessibili e

standardizzazione dell'offerta. Tuttavia, negli ultimi vent'anni, si è assistito a una trasformazione strutturale del comparto, con una progressiva diffusione del *fine dining*, ovvero della ristorazione di alta gamma centrata su esclusività, esperienza e qualità.

Figura 1: Evoluzione del numero di ristoranti recensiti dalla Guida Michelin in Italia (2010–2019)



Fonte: Elaborazione da Angelini et al. (2025)

Come evidenziato dalla Figura 1, l'evoluzione dei ristoranti recensiti dalla Guida Michelin in Italia mostra andamenti differenziati a seconda del modello di business. In particolare, si osserva una crescita costante sia dei ristoranti classificabili come *fine dining* sia delle cosiddette *trattorie evolute*: i primi passano da circa 150 unità nel 2010 a quasi 195 nel 2019, mentre le seconde da 100 a circa 200 nello stesso periodo, con un incremento più marcato. Se si considera invece il dato aggregato, ossia il totale dei ristoranti recensiti dalla Guida, il numero complessivo è passato da circa 250 nel 2010 a 395 nel 2019, con un tasso medio annuo del 6% (Angelini et al., 2025). Tuttavia, solo il 15% di questi esercizi adotta un modello coerente con il *luxury dining* internazionale, ovvero strutture che uniscono pricing premium, personalizzazione del servizio e un forte orientamento alla clientela internazionale. Questo dato riflette una dinamica evolutiva ancora incompleta rispetto ad altri Paesi come la Francia, dove il modello *fine dining* è pienamente integrato nel sistema culturale e industriale (Daries-Ramon et al., 2018). L'Italia mostra una forte tensione tra tradizione e innovazione. Il fenomeno delle "trattorie evolute", format ibridi che reinterpretano la cucina popolare con tecniche e presentazioni da alta cucina, testimonia il tentativo di conciliare autenticità territoriale e posizionamento

esperienziale. Tuttavia, questo approccio genera un paradosso competitivo, ben descritto nella letteratura di marketing del lusso: più si amplia l'accesso a un bene esclusivo, più si rischia di comprometterne il valore percepito (Kapferer, 2009). Questo è il cosiddetto "paradosso dell'esclusività/accessibilità". Nel caso della ristorazione di lusso, l'incremento dei volumi può portare a una diluizione dell'esperienza, minando la distintività del brand e riducendo la capacità di applicare politiche di prezzo premium. In termini economici, ciò si traduce in una possibile riduzione della redditività marginale a fronte di una crescita nei ricavi lordi. Tale dinamica è coerente con il concetto di diseconomie di scala intenzionali, dove l'impresa sacrifica deliberatamente la crescita per preservare il valore simbolico del proprio posizionamento (Sorensen & Goldstein, 2019). Il caso del ristorante Il Giglio di Lucca è emblematico di questa tensione strategica: nell'ottobre 2024 lo chef Benedetto Rullo e il suo team hanno restituito la stella Michelin per "ritornare a una cucina più libera e spontanea", sottraendosi alle rigidità editoriali e riconfigurando il proprio modello attorno a un rapporto diretto con i piccoli produttori e all'improvvisazione creativa (Rai News, 2024; Gambero Rosso, 2024; Vanity Fair Italia, 2024). Esso evidenzia come il riconoscimento Michelin, pur rappresentando un importante asset reputazionale, possa anche generare vincoli organizzativi e pressioni gestionali che mal si adattano a una visione artigianale e relazionale della ristorazione. A livello industriale, si configura così una dicotomia tra modelli volume-driven, orientati alla massimizzazione della produttività oraria e al contenimento dei costi, e modelli differentiation-driven, fondati su unicità, valore esperienziale e gestione della scarsità. Il *fine dining* italiano si colloca spesso in una posizione intermedia, ancora alla ricerca di un equilibrio tra autenticità locale e logiche internazionali del lusso. Riassumendo, l'evoluzione del settore ristorativo italiano è guidata da forze contrapposte: da un lato la persistenza di un'identità gastronomica profondamente territoriale, dall'altro la crescente pressione verso la standardizzazione dell'esperienza di lusso richiesta dai mercati globali. L'analisi dell'effetto economico della stella Michelin in Italia, oggetto del secondo capitolo di questa tesi, richiede pertanto una lettura contestuale di queste specificità culturali, operative e strategiche.

1.1.3 Differenze nelle dinamiche economico-finanziarie tra ristorazione tradizionale e il fine dining

La ristorazione di alta gamma si caratterizza per profili economico-finanziari profondamente diversi rispetto al settore tradizionale. Queste disuguaglianze emergono nella struttura dei costi, nelle logiche di gestione della capacità produttiva, nelle politiche di pricing e nei fattori che determinano il valore aggiunto. Un'analisi accurata di tali dimensioni è cruciale per valutare le performance e definire il posizionamento competitivo delle imprese nel segmento *fine dining*.

Secondo OpSyte (2024), i ristoranti di tipo *casual dining*, ossia esercizi a servizio al tavolo, con menù accessibili, atmosfera informale e prezzo medio per coperto contenuto, registrano margini netti medi compresi tra il 10% e il 15%. Ciò è reso possibile da due leve operative fondamentali:

- **elevata rotazione dei tavoli**, ottenuta grazie a tempi di servizio misurati e protocolli standard;
- **struttura organizzativa snella**, con personale formattato in poche figure professionali e processi di lavoro rigidamente codificati.

Al contrario, il *fine dining* deve sostenere costi fissi sensibilmente più elevati per coperto: location di pregio, mise en place raffinata e personale altamente specializzato. L'incidenza dei costi fissi sul fatturato spiega perché i margini operativi medi si attestino intorno al 5-10 % (OpSyte, 2024).

L'analisi di Angelini, Castellani e Pattitoni (2025), basata su un panel di bilanci tra il 2015 e il 2019 di oltre 50 ristoranti italiani stellati, mostra che il costo del lavoro incide in media per oltre il 40% sul fatturato (contro il 28% medio del *casual dining*), mentre le materie prime di alta gamma (prodotti biologici, IGP, ingredienti esotici) rappresentano circa il 30% del fatturato, rispetto al 20% dei ristoranti tradizionali.

Nel complesso, dunque, la quota dei costi variabili supera il 70% del fatturato, lasciando margini estremamente ridotti per la generazione di profitti operativi. Inoltre, la rigidità della struttura, in termini di location prestigiosa, elevata densità di personale per cliente, e standard qualitativi costanti, aumenta l'esposizione finanziaria rispetto a shock esogeni. Uno studio del PolyU (2017) sul *full-service dining*, nei Paesi OCSE (Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico), conferma queste evidenze:

- la somma dei costi di cibo e lavoro rappresenta circa il 72% dei ricavi totali;

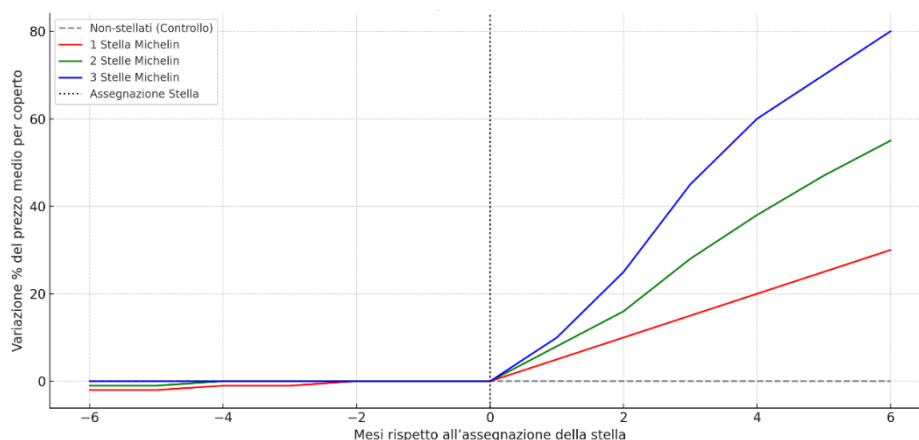
- i margini EBITDA oscillano tra l'1% e il 3% nel segmento top, a fronte del 5-8% del *casual dining*;
- la rotazione dei coperti è ridotta (1,8 turni/giorno contro i 3-4 dei ristoranti informali).

L'elevata intensità di capitale umano e l'impossibilità di sfruttare appieno le economie di scala rendono il modello *fine dining* vulnerabile a oscillazioni nella domanda.

L'adozione del modello *Time-Driven Activity-Based Costing* (TDABC), come illustrato da Wu, Wei & Yang (2024) in un caso di studio su un hotel 5-stelle lusso, evidenzia come nei ristoranti di alta gamma, l'incidenza dei costi indiretti, tra cui formazione continua, gestione dell'ambiente estetico, e servizi personalizzati, sia superiore del 30% rispetto ai ristoranti non premium. In termini di *leverage* operativo, questo si aggira intorno al 60%, a fronte del 90% del *casual dining*, evidenziando ampi margini di capacità inattiva che richiedono una gestione dinamica. Ciò implica che la soglia di *break-even* è più elevata e che la profittabilità dipende fortemente dalla valorizzazione simbolica dell'esperienza offerta.

Tuttavia, se ben posizionati, i ristoranti *fine dining* possono raggiungere livelli di redditività superiori alla media, grazie alla *price elasticity* della domanda nei segmenti alto-spendenti. I dati di Restroworks (2024) mostrano che i margini EBITDA nei ristoranti di lusso possono raggiungere il 12%, a fronte di una clientela disposta a pagare un *premium price* fino al 200% rispetto al *casual dining* (Craig, Treme & Weiss, 2023).

Figura 2: Evoluzione del prezzo medio per coperto nei 12 mesi prima e dopo l'ottenimento della stella Michelin



Fonte: Elaborazione da Craig, Treme & Weiss (2023)

Il grafico rappresenta l'evoluzione del prezzo medio per coperto (in euro) nei 12 mesi antecedenti e successivi all'ottenimento della stella Michelin, su un campione simulato basato su evidenze della letteratura (Craig et al., 2023; Overview Michelin, 2022). Al momento dell'assegnazione (mese 0), il prezzo medio passa da circa 85€ a 102€, segnando un incremento del 20%, coerente con le stime riportate negli studi empirici. Nei mesi successivi, il livello si stabilizza attorno ai 100–105€, suggerendo un effetto reputazionale persistente. L'andamento post-stella si distingue dal trend precedente piatto, indicando una variazione causale legata al riconoscimento e non a dinamiche stagionali o di mercato.

Dunque, stando a quanto detto sopra, la sostenibilità economica del *fine dining* non può essere valutata con i parametri tradizionali dell'efficienza operativa. Piuttosto, richiede un'analisi integrata di variabili come il valore esperienziale e *brand equity*, la gestione della capacità esclusiva con logiche di *scarcity management* e la costruzione di capitale simbolico, coerentemente con le teorie di *strategic fit* e *resource orchestration* tipiche delle dinamiche industriali avanzate. Questi aspetti, che travalicano la semplice efficienza di processo, saranno approfonditi nei paragrafi successivi, in cui le teorie di *Resource-Based View* e *Dynamic Capabilities* verranno applicate per spiegare il vantaggio competitivo nel *luxury dining*.

1.1.4 L'esperienzialità come fattore strategico distintivo nel fine dining

Un'analisi testuale condotta da Angelini, Castellani e Pattitoni (2025) sui menu dei ristoranti a due e tre stelle Michelin evidenzia come oltre il 27 % delle denominazioni dei piatti utilizzi metafore tratte dal mondo naturale (es. “Nuvola d'aglio nero”, “Foresta di funghi”), mentre un ulteriore 15 % impiega riferimenti emozionali o narrativi (ad es. “Ricordi d'infanzia”, “Ode al mare”) per evocare sensazioni e memorie nei commensali. Questi termini, “nuvola”, “sogno”, “eco”, agiscono su livelli simbolici che trascendono la descrizione degli ingredienti, instaurando un legame cognitivo ed emotivo tra chi legge il menu e l'esperienza a tavola.

Uno studio comparativo di Paris e Léry (2014) sul corpus di descrizioni Michelin in Francia e Spagna conferma che, nei ristoranti tre stelle, la densità di espressioni metaforiche supera del 40 % quella dei menu di livello inferiore, segnando un ricorso più intenso a un “linguaggio immersionale” come leva culturale e simbolica. In termini quantitativi, si rileva in media 3,8 parole evocative o metaforiche per piatto nei tre stelle,

rispetto a 1,7 nei menu a stella singola e meno di 1 nei locali non premiati. Questa differenza si traduce in un aumento del 22 % del *click-through rate* delle pagine web contenenti i menu, misura indiretta della curiosità suscitata nei potenziali clienti.

Tali evidenze mostrano che il linguaggio metaforico non è una semplice sofisticazione retorica, bensì uno strumento strategico di *signaling*: trasforma il menu in una narrazione esperienziale che inizia prima dell'ingresso in sala, modulando le aspettative e creando un "ponte emotivo" in grado di valorizzare la successiva performance gastronomica.

Heine e Phan (2011) mostrano come nei ristoranti stellati la scelta dei contenuti non promozionali, "dietro le quinte", storie di fornitori e processi artigianali, generi tassi di interazione fino al 60 % superiori rispetto ai post commerciali. Colella, Amatulli e Martinez-Ruiz (2019) rilevano inoltre che il 72 % dei consumatori premium dichiara di sentirsi più propenso a prenotare dopo aver partecipato a un *virtual tasting* trasmesso in diretta sui social. Sul fronte quantitativo, i ristoranti stellati accumulano in media 3,4 volte più recensioni su TripAdvisor e Google Reviews e mantengono valutazioni medie di 4,7/5, contro 4,1/5 dei non stellati, con una volatilità giornaliera delle valutazioni inferiore allo 0,05 punti (rispetto allo 0,15). Infine, l'88 % degli stellati utilizza Instagram con una frequenza di quattro post settimanali, contro il 52 % dei non stellati che si limita a un post, mediamente, alla settimana.

A livello socioculturale, Wright, Nancarrow e Kwok (2001) mostrano come il gusto, lungi dall'essere un semplice fatto individuale, sia profondamente plasmato da norme e pratiche collettive, divenendo uno strumento di distinzione sociale e di appartenenza a determinati gruppi di consumo. In Italia, oltre il 68 % dei clienti di fascia alta sceglie ristoranti che esplicitano l'origine territoriale degli ingredienti, ricercando un'autenticità che rafforzi il legame con il territorio. Singh (2022) evidenzia inoltre che l'investimento in esperienze simbolicamente prestigiose spinge l'81 % dei consumatori di lusso a pagare fino al 25 % in più, pur in assenza di vantaggi funzionali tangibili. Parallelamente, Angelini, Castellani e Pattitoni (2025) rilevano che le descrizioni narrative di territori e tradizioni presenti nei menu stellati innalzano del 22 % l'intenzione di visita, confermando il ruolo centrale della "narrazione esperienziale" nella fidelizzazione. Questi risultati sottolineano come, nel *fine dining* di alta gamma, le dinamiche socioculturali rappresentino non un complemento, ma un pilastro strategico in grado di orientare scelte di consumo e di consolidare il posizionamento competitivo.

Ne consegue che, nel *luxury dining*, l'esperienza assume i caratteri di una risorsa VRIO, (Barney, 1991), imprescindibile per costruire vantaggi durevoli. Il Capitolo 1.2 si focalizzerà su come la RBV e il paradigma delle *Dynamic Capabilities* possano guidare la valorizzazione di tali risorse.

1.2 Teorie economico-organizzative applicate al settore della ristorazione

In un settore complesso come quello della ristorazione, caratterizzato da forte frammentazione, intensità simbolica e dinamiche concorrenziali ibride, l'analisi economico-organizzativa richiede modelli teorici capaci di cogliere le eterogeneità tra segmenti e i meccanismi di creazione del valore. Il presente paragrafo adotta un approccio integrato, combinando prospettive classiche e approcci contemporanei centrati sulle risorse e le capacità dinamiche, come la *Resource-Based View* e *Dynamic Capabilities*, per spiegare le fonti del vantaggio competitivo nel *fine dining*. A questi modelli si affianca l'impiego di metodologie econometriche, come il *Difference-in-Differences*, per stimare l'impatto economico e reputazionale dell'ottenimento della stella Michelin. L'obiettivo è offrire una lettura multidimensionale della performance nel segmento dell'alta ristorazione, valutando sia i fattori strutturali e strategici, sia la capacità di adattamento a shock esogeni come la pandemia da COVID-19. Tale approccio consente di interpretare in modo rigoroso il ruolo della reputazione certificata come asset strategico e leva di resilienza in un contesto competitivo sempre più incerto e selettivo.

1.2.1 Resource-Based View e Dynamic Capabilities nella ristorazione di alta gamma

L'interpretazione delle performance competitive nel settore della ristorazione richiede cornici teoriche capaci di riflettere la sua marcata eterogeneità. In particolare, la distinzione tra ristorazione di alta gamma/Michelin e *casual dining* coincide con differenze sostanziali nella composizione delle risorse, nei meccanismi di generazione del valore e nella vulnerabilità agli shock esterni. La combinazione tra *Resource-Based View* (RBV) e *Dynamic Capabilities* offre un quadro analitico adatto a leggere tali divergenze: la RBV chiarisce quali risorse sostengano il vantaggio competitivo; le *Dynamic Capabilities* spiegano come tali risorse vengano riconfigurate in presenza di cambiamento ambientale. (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Teece, Pisano & Shuen, 1997).

Secondo la logica VRIO della RBV, un'impresa consegue extra-profitti quando dispone di risorse che sono preziose, rare, difficili da imitare e supportate da assetto organizzativo

coerente (Barney, 1991). Applicata alla ristorazione, questa chiave di lettura evidenzia un netto scarto strutturale: nei ristoranti di alta gamma le risorse critiche sono perlopiù intangibili ad alta specificità, reputazione certificata (es. stella Michelin), capitale simbolico e visibilità mediatica dello chef, codici esperienziali proprietari, legami privilegiati con fornitori territoriali, know-how di servizio altamente personalizzato (Bang, Choi & Kim, 2022; Angelini, Castellani & Pattitoni, 2025). Nei format *casual dining*, invece, il vantaggio deriva da risorse codificabili e scalabili (format standardizzato, *supply chain* efficientata, protocolli operativi), tipicamente *valuable* e *organized* ma raramente *rare* o *inimitable*, con conseguente pressione su prezzo e rotazione che comprime i margini: i benchmark mostrano margini operativi netti medi nel range 5-8 %. (OpSyte, 2024).

La letteratura empirica conferma l'effetto reputazionale delle risorse VRIO nel *fine dining*. In un'analisi internazionale, Bang, Choi e Kim (2022) rilevano che i ristoranti Michelin-stellati registrano livelli superiori di *brand equity* percepita e social engagement rispetto ai non premiati, associati a incrementi medi del 38 % nel traffico digitale e del 22 % nel valore medio del pasto nell'anno successivo al riconoscimento. Tali risultati suggeriscono che la reputazione certificata agisce da leva economica, abilitando pricing premium sostenibile.

Lo shock pandemico ha messo alla prova la natura “statica” delle risorse. Nel 2020 il comparto ristorativo italiano ha subito riduzioni di fatturato superiori al 40 %, con impatti particolarmente severi su strutture ad alta incidenza di costi fissi e bassa adattabilità del format (ISTAT, 2021). Asset considerati cardine, location di pregio, brigate numerose, carte vini estese, hanno perso temporaneamente valore economico in assenza di domanda in presenza, evidenziando i limiti di una lettura RBV non dinamizzata.

Qui interviene la prospettiva delle *Dynamic Capabilities*, secondo cui il vantaggio competitivo dipende dalla capacità dell'impresa di *sensing* (intercettare segnali di cambiamento), *seizing* (mobilitare risorse verso nuove opportunità) e *transforming* (riconfigurare asset, routine e modelli di servizio). (Teece et al., 1997). Una ricerca nel settore hospitality condotta da Mehmood et al. (2023) mostra che gli operatori di fascia alta che hanno implementato rapidamente soluzioni adattive, chef box per consumo domestico, tasting virtuali, menu digitali interattivi, CRM proprietari, hanno limitato la

contrazione dei ricavi medi di circa 15 punti percentuali rispetto ai competitor meno reattivi, suggerendo un effetto protettivo delle capacità dinamiche.

Evidenze convergenti emergono nel caso italiano. Analizzando un campione di ristoranti Michelin-stellati, Angelini, Castellani e Pattitoni (2025) documentano che gli esercizi che avevano investito prima della pandemia in infrastrutture digitali (piattaforme di prenotazione omnicanale, gestione avanzata dei dati cliente) e nella valorizzazione dell'identità territoriale (filiera corta certificata, storytelling geografico nei menu) hanno registrato nel biennio 2021–2023 una ripresa del fatturato per addetto superiore del 12 % rispetto alla media del segmento *fine dining*. La capacità di riconfigurare risorse reputazionali e relazionali si traduce dunque in maggiore resilienza post-shock. Per contro, molti esercizi di *casual dining* hanno reagito tramite leve più omogenee, estensione del delivery, contrazione del menu, flessibilizzazione del lavoro, scontistica promozionale, con traiettorie di recupero più lente e margini compressi, coerentemente con una dotazione di risorse maggiormente standardizzabile (ISTAT, 2021; OpSyte, 2024).

Il rilievo strategico degli asset intangibili è confermato anche da studi su settori contigui: nel comparto food brasiliano, Cruz Basso, Cezarino e Ferreira (2021) mostrano che capitale intellettuale, competenze relazionali lungo la filiera e coerenza narrativa del brand si associano a performance competitive superiori nel medio periodo. Pur non circoscritto al *fine dining*, il risultato è trasferibile: la ristorazione stellata italiana valorizza proprio quei tasselli, know-how tacito, relazioni di fornitura qualificate, narrazione territoriale coerente, che la RBV identifica come base del vantaggio e che le *Dynamic Capabilities* consentono di riarticolare in risposta a shock.

Nel complesso, RBV e *Dynamic Capabilities* risultano complementari: la prima spiega perché i ristoranti di alta gamma, forti di risorse reputazionali rare e difficili da imitare, possano sostenere politiche di prezzo premium; la seconda chiarisce perché solo gli operatori capaci di riconfigurare rapidamente tali risorse in formati coerenti con nuovi vincoli (sanitari, tecnologici, di domanda globale) riescano a preservare o accelerare la performance in fasi di discontinuità. Nei capitoli successivi tradurremo queste intuizioni in un impianto operativo: classificheremo le principali categorie di risorse rilevanti per la ristorazione, misureremo la loro evoluzione pre- e post-COVID e confronteremo gli esiti economici tra ristoranti stellati e *casual dining*, con particolare attenzione al ruolo della

reputazione Michelin come attivatore di capacità dinamiche. (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Teece et al., 1997; Bang et al., 2022; Angelini et al., 2025; Mehmood et al., 2023; ISTAT, 2021; OpSyte, 2024; Cruz Basso et al., 2021).

1.2.2 L'approccio Structure-Conduct-Performance nella ristorazione: applicazioni e limiti

L'approccio *Structure-Conduct-Performance* (SCP), elaborato dalla scuola di Harvard e fondato sull'idea che la struttura di mercato condizioni la condotta delle imprese e, per questa via, le performance economiche (Mason, 1939; Bain, 1951), offre una lente utile, sebbene da integrare, per interpretare l'elevata eterogeneità competitiva della ristorazione italiana. Laddove i modelli di concorrenza monopolistica differenziata e di qualità endogena richiamati da Chamberlin (1933) e Sutton (1991) vengono sovrapposti al framework originario, il paradigma SCP può essere applicato anche a settori culturali ed esperienziali come il *fine dining*, nei quali reputazione, segnalazione di qualità e capitale simbolico modellano entry, pricing e domanda molto più dei soli costi marginali.

- **Struttura.** Il sistema italiano della ristorazione è estremamente atomistico: oltre 330.000 imprese attive nella classe ATECO 56.10 generano una base produttiva frazionata, con bassa concentrazione e intensa pressione competitiva nelle fasce di prezzo medio-basso (ISTAT, 2023; FIPE, 2021). In tale configurazione, la mancanza di barriere strutturali robuste spinge la maggioranza degli operatori verso strategie di standardizzazione operativa e competizione di prezzo (FIPE, 2021; OpSyte, 2024). All'estremo opposto si colloca la nicchia del *fine dining*/Michelin, caratterizzata da scarsità numerica ma alta concentrazione reputazionale: qui la qualità certificata, gli investimenti specifici in capitale umano e ambienti ad alto sunk cost, e l'attenzione mediatica funzionano da barriere all'entrata e da meccanismi di segmentazione della domanda (Lane, 2013; Gergaud et al., 2007). Studi spaziali mostrano che la probabilità di assegnazione di stelle Michelin cresce in presenza di cluster gastronomici, segnalando externalità reputazionali di agglomerazione che alterano le condizioni concorrenziali locali rispetto al resto del mercato diffuso. (Gergaud et al., 2007; Fogarty, 2012).
- **Condotta.** In mercati privi di forti asset differenzianti, la condotta tipica degli operatori *casual dining* privilegia politiche di costo: menu ridotti, *supply chain*

centralizzate, protocolli di servizio replicabili e promozioni volte a sostenere la rotazione dei coperti (FIPE, 2021; OpSyte, 2024). Nei ristoranti di alta gamma la condotta strategica si sposta invece sulla differenziazione verticale (selezione ingredienti, tecnica culinaria, servizio ad alta intensità di lavoro) e orizzontale esperienziale (ambiente, storytelling, *pairing* enologico, percorsi degustazione personalizzati), coerentemente con la competizione per qualità percepita descritta da Chamberlin (1933) e con gli investimenti irreversibili in qualità endogena analizzati da Sutton (1991). L'ottenimento di riconoscimenti guida induce aggiustamenti osservabili: ampliamento della brigata, rafforzamento della cantina, maggiore cura della mise en place e intensificazione delle attività di relazione con media e critici (Ehrmann et al., 2009; Fogarty, 2012; Craig et al., 2023). Inoltre, l'evidenza internazionale suggerisce che i ristoranti stellati investono più attivamente nei canali digitali reputazionali, contenuti “*behind the scenes*”, gestione proattiva delle recensioni, campagne narrative sul territorio, ottenendo maggiori ritorni in termini di engagement rispetto ai non premiati (Bang et al., 2022; Restroworks, 2024).

- **Performance.** Nella fascia *casual dining* la performance dipende in larga misura dall'efficienza operativa: alti volumi, controllo del food cost e saturazione della capacità spiegano margini netti medi nel range 10-15 %, ma con forte esposizione a shock della domanda e compressione del *pricing power* (OpSyte, 2024; FIPE, 2021). Nel *fine dining*, per contro, i volumi sono strutturalmente ridotti e i costi fissi elevati; la redditività è quindi trainata dalla disponibilità a pagare indotta dalla reputazione certificata. Evidenze su mercati internazionali indicano che l'assegnazione di una stella Michelin genera incrementi di prezzo al menu nell'ordine del 18-25 % senza aumenti proporzionali nei volumi, segnalando rendite da qualità percepita piuttosto che economie di scala (Craig et al., 2023; Fogarty, 2012). Analisi su Germania e Francia evidenziano relazioni positive tra punteggi di guida e ricavi per coperto, con elasticità prezzo-qualità più elevate nelle fasce premiate (Ehrmann et al., 2009; Chossat & Gergaud, 2003). L'effetto reputazionale si riflette anche nella domanda informativa: variazioni di rating guida si associano a shift misurabili nel sentiment e nelle valutazioni online degli

utenti, indicando una trasmissione strutturata tra segnale esperto e comportamento di consumo (Bang et al., 2022; Restroworks, 2024).

La crisi pandemica ha evidenziato quanto il rapporto struttura-condotta-performance non sia rigidamente unidirezionale. Le restrizioni 2020 hanno compresso la domanda in presenza e temporaneamente ridotto il valore economico di asset considerati strutturali, location di pregio, sale ad alta capienza simbolica, colpendo con particolare intensità i format ad alti costi fissi (ISTAT, 2021). Molti operatori *casual dining* hanno reagito ricorrendo a delivery, riduzione di menu e scontistica; diversi ristoranti di fascia alta hanno invece riconfigurato l'offerta attraverso degustazioni domestiche curate, box esperienziali, interazioni digitali guidate dallo chef e prenotazioni flessibili, evidenziando comportamenti adattivi che hanno mitigato il danno economico (Mehmood et al., 2023; FIPE, 2021). Tali risposte suggeriscono che la “struttura” non è del tutto esogena: investimenti reputazionali, capacità relazionali e scelte di formato possono a loro volta rimodellare il grado di potere di mercato e la composizione della domanda post-shock, in linea con l'evidenza che qualità e varietà dell'offerta culturale co-evolvono con la dimensione e la segmentazione del mercato (Berry & Waldfogel, 2010; Waldfogel, 2020). Nei cluster Michelin, dove più insegne premiate coesistono, la soglia competitiva di qualità sale endogenamente e le barriere reputazionali si rafforzano, con effetti selettivi sull'entrata di nuovi player e sulla dispersione dei prezzi (Gergaud et al., 2007; Lane, 2013).

Questa dinamica bidirezionale, la condotta che riconfigura la struttura e la reputazione che intermedia la domanda, mette in luce i limiti del paradigma SCP in versione statica. Variabili critiche per il *luxury dining* (immagine di marca, capitale simbolico, esperienza) restano parzialmente fuori dallo schema standard e richiedono l'integrazione con approcci basati su risorse e capacità adattive (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Teece et al., 1997). Nel complesso, il paradigma SCP rimane utile per comprendere il legame tra struttura competitiva, condotta e risultati nei mercati ristorativi frammentati, ma mostra limiti nei segmenti dove il vantaggio dipende da asset reputazionali e simbolici ad alta specificità, come il *luxury dining* certificato Michelin. (Mason, 1939; Bain, 1951). In questi contesti, è necessario integrare la lettura con approcci centrati sulle risorse interne e sulla capacità di riconfigurarle in risposta al cambiamento, come la *Resource-Based View* e il paradigma delle *Dynamic Capabilities*. (Barney, 1991; Teece, Pisano & Shuen, 1997).

Quando l'obiettivo è misurare l'effetto causale di shock reputazionali (es. assegnazione di una stella) o esogeni (es. pandemia), i disegni quasi-sperimentali basati su *Difference-in-Differences* e relative estensioni multiperiodo offrono una strategia empirica robusta, soprattutto se combinati con procedure di correzione per autocorrelazione e con approcci di controllo sintetico. (Angrist & Pischke, 2023; Bertrand, Duflo & Mullainathan, 2004; Callaway & Sant'Anna, 2021; Abadie, Diamond & Hainmueller, 2010). Applicazioni recenti al contesto della ristorazione mostrano effetti economici e reputazionali rilevanti dell'assegnazione Michelin, confermando l'utilità di tali metodi. (Craig, Treme & Weiss, 2023; Angelini, Castellani & Pattitoni, 2025).

1.2.3 Approccio Difference-in-Differences per la misurazione dell'effetto reputazionale della Michelin Star nella ristorazione di alta gamma

Nel contesto della valutazione delle politiche pubbliche, delle riforme regolatorie e degli shock esogeni, il metodo *Difference-in-Differences* (DiD) si è affermato come una delle tecniche più robuste per stimare effetti causali da dati osservazionali (Angrist & Pischke, 2008). Un modello DiD sfrutta le variazioni temporali e la comparazione tra un gruppo "trattato" e uno di controllo per isolare l'effetto netto di un evento o intervento, a condizione che sia rispettata l'assunzione del *parallel trend* (ovvero l'andamento tendenziale identico tra gruppi in assenza di trattamento).

L'approccio si presta particolarmente bene all'analisi comparativa tra ristoranti stellati e non stellati, soprattutto in occasione di shock sistemici come la pandemia da COVID-19, che ha modificato profondamente i comportamenti di consumo, i flussi turistici e l'equilibrio economico del settore hospitality.

In tali condizioni, un disegno DiD consente di stimare quanta parte della variazione di performance economica sia attribuibile all'evento (es. la crisi pandemica o l'ottenimento di una stella Michelin) rispetto ai trend generali del mercato.

La letteratura metodologica ha tuttavia evidenziato alcune criticità nell'applicazione del DiD tradizionale. In particolare, Bertrand, Duflo e Mullainathan (2004) sottolineano che la correlazione seriale degli errori nel tempo può portare a una sottostima della varianza degli stimatori, aumentando il rischio di ottenere effetti statisticamente significativi solo per errore. Per ovviare a questo problema, è prassi adottare errori standard clusterizzati per unità di trattamento/tempo (quando possibile) e test di robustezza specifici (es. aggregazione dei periodi pre-post-intervento).

Inoltre, sviluppi metodologici recenti hanno introdotto estensioni più flessibili del DiD per dati panel con trattamenti *staggered* (cioè avvenuti in tempi diversi). In particolare, Callaway e Sant’Anna (2021) propongono l’utilizzo di un approccio *heterogeneous* DiD, che scompone il pannello in molteplici piccoli esperimenti 2x2 e combina i risultati, permettendo di stimare effetti medi del trattamento differenziati per coorte temporale.

Questo *divide-and-conquer strategy* consente di condurre analisi tipo *event study* in cui si controlla l’effetto nel tempo, gestendo trattamenti non simultanei, come è il caso delle stelle Michelin, ottenute da ristoranti diversi in anni diversi. Tali accorgimenti metodologici aumentano la credibilità delle stime DiD, soprattutto quando l’assegnazione del “trattamento” (es. il riconoscimento Michelin) avviene in momenti differenti e potenzialmente con effetti dinamici nel tempo.

Nel settore della ristorazione, tale approccio è stato utilizzato per valutare l’effetto della Michelin Star sulle performance economiche. Ad esempio, nello studio empirico di Craig, Treme e Weiss (2023), l’ottenimento di una stella Michelin ha portato a un aumento medio dei prezzi a menu del 20%, senza una significativa variazione nel volume della clientela. Questo risultato, derivato da un modello DiD con ristoranti simili per fascia di prezzo e localizzazione come gruppo di controllo, evidenzia come la reputazione certificata si traduca in un *pricing power* aggiuntivo più che in un aumento dei coperti.

Un altro esempio applicativo viene dal paper “Overview Michelin Star Reputation Restaurant in Hospitality Industry” (2022), che applica un approccio DiD tra ristoranti di New Jersey e Pennsylvania per analizzare l’impatto reputazionale e di branding derivante dall’assegnazione della stella. I risultati mostrano che i ristoranti premiati hanno registrato un incremento medio del 16% nel *revenue per seat* e un aumento del traffico digitale del 25% nei tre mesi successivi al riconoscimento, rispetto a strutture simili che non hanno ricevuto il riconoscimento nello stesso periodo.

Tali risultati suggeriscono che l’assegnazione della stella genera non solo un immediato beneficio economico, ma anche un impulso alla notorietà mediatica dell’impresa. Anche in questo caso, si potrebbero inserire visualizzazioni a supporto: ad esempio un grafico dell’evoluzione temporale del ricavo medio per coperto prima e dopo lo shock reputazionale evidenzerebbe la divergenza positiva del gruppo trattato rispetto al controllo, mentre un grafico delle metriche di *web traffic* mostrerebbe il picco di interesse

online conseguente al premio (es. aumento di visite al sito, punteggio recensioni, follower social).

Nel contesto italiano, dove il *fine dining* era già caratterizzato da dinamiche competitive peculiari prima della pandemia, stanno emergendo ricerche che applicano il DiD per cogliere sia l'effetto reputazionale della stella Michelin sia la diversa resilienza dei ristoranti stellati rispetto ai non stellati di fronte a shock esogeni.

Studi ancora in corso (Angelini, Castellani & Pattitoni, 2025) suggeriscono un'applicazione promettente del DiD per analizzare la differenza di performance economica (es. fatturato per addetto, ROS, EBITDA) tra ristoranti che hanno ottenuto la stella prima del 2019, durante o dopo la pandemia, rispetto a un gruppo di controllo di ristoranti di alta gamma non stellati. Questo disegno permetterebbe di verificare non solo l'effetto medio causale del riconoscimento Michelin sulle performance, ma anche di misurare in che misura i ristoranti stellati abbiano avuto un vantaggio (o svantaggio) in termini di tenuta economica e capacità adattiva durante la crisi pandemica, rispetto ai concorrenti non premiati. In linea con le implicazioni della teoria delle *dynamic capabilities* (Teece et al., 1997), ci si attende che i ristoranti dotati di maggior capitale reputazionale e competenze distintive abbiano mostrato una maggiore abilità nel riconfigurare la propria offerta e nel sostenere i margini in condizioni avverse. Un'analisi DiD di questo tipo, infatti, fornirebbe evidenza sul grado di elasticità della domanda al fattore reputazione in tempi di shock: ad esempio, se i ristoranti stellati riuscissero a recuperare più rapidamente i livelli di fatturato o margine operativo rispetto ai non stellati, ciò indicherebbe una capacità di resilienza superiore attribuibile (almeno in parte) al valore del brand Michelin.

Dal punto di vista metodologico, l'efficacia dell'approccio DiD dipende in larga misura dalla capacità di costruire un gruppo di controllo credibile e dalla qualità dei dati longitudinali disponibili. Nel caso in esame, l'ideale è disporre di dati di bilancio e performance pluriennali per un ampio campione di imprese, in modo da osservare i trend pre-trattamento e verificare l'assunzione di parallelismo delle traiettorie. L'utilizzo di dataset amministrativi (ad esempio, i bilanci depositati presso le Camere di Commercio, dati ISTAT sui fatturati o archivi Infocamere) combinati con informazioni qualitative di settore (come le valutazioni delle guide Michelin, il *rating* medio e il *sentiment* delle

recensioni Google/TripAdvisor) può offrire un quadro ricco per implementare analisi controfattuali rigorose.

L'approccio DiD offre una solida cornice per valutare l'impatto della stella Michelin, intesa come shock reputazionale e strategico, sulle performance dei ristoranti. L'applicazione di tale metodo al confronto tra ristoranti stellati e non stellati permette di quantificare, in modo rigoroso, l'efficacia di questo riconoscimento in termini di valore economico, posizionamento competitivo e resilienza a eventi critici.

Nel capitolo successivo della presente tesi, questo framework analitico sarà adottato sui dati del contesto italiano, per verificare empiricamente le differenze di performance e dinamiche adattive tra le imprese premiate dalla guida Michelin e i loro peer non premiati. Questo permetterà di trarre evidenze circa l'effetto causale della reputazione d'eccellenza sulle traiettorie di successo aziendale, fornendo un contributo quantitativo al dibattito sui fattori di vantaggio competitivo nel settore della ristorazione di alta gamma.

1.3 Certificazioni e riconoscimenti come leve di posizionamento competitivo

Nel settore della ristorazione, le certificazioni di qualità e i riconoscimenti rappresentano leve strategiche di posizionamento competitivo. Esse fungono da segnali reputazionali che possono influenzare la percezione dei clienti, orientare le scelte di mercato e incidere sulle performance economiche dei ristoranti. In particolare, tre ambiti emergono come particolarmente rilevanti: (1) le guide gastronomiche tradizionali, con in testa la Guida Michelin, intese come strumenti di certificazione dell'eccellenza culinaria e il loro impatto economico; (2) le nuove certificazioni focalizzate sulla sostenibilità, come la Michelin Green Star, e il loro valore competitivo supportato da casi di studio; (3) il ruolo crescente della reputazione digitale basata su recensioni online e ranking algoritmici, e un confronto strategico tra queste dinamiche bottom-up e le certificazioni istituzionali top-down. Di seguito, ciascuno di questi aspetti viene analizzato in dettaglio, evidenziando le interconnessioni e le transizioni logiche tra di essi.

1.3.1 Le guide gastronomiche come certificazioni reputazionali: il caso Michelin e gli impatti economici

Le guide gastronomiche rappresentano storicamente la forma più consolidata di certificazione reputazionale nell'alta ristorazione. In particolare, la Guida Michelin, pubblicata originariamente nel 1900 in Francia e divenuta nel tempo riferimento globale,

attribuisce punteggi sotto forma di stelle (da una a tre) che segnalano il livello di eccellenza di un ristorante (Chiang & Guo, 2021). Queste valutazioni da parte di esperti indipendenti fungono da “segnali di qualità” (Biglaiser & Friedman, 1994) in grado di ridurre l’asimmetria informativa tra ristoratori e clienti, garantendo a questi ultimi uno standard di esperienza culinaria (Chiang & Guo, 2021; Lane, 2010).

Secondo Michelin, gli ispettori anonimi valutano cinque criteri universali nella concessione delle stelle: la qualità degli ingredienti, l’armonia dei sapori, la padronanza delle tecniche di cottura, la personalità dello chef espressa attraverso la sua cucina e la coerenza dei risultati sia all’interno del menu sia nel tempo (Michelin, 2022).

Le stelle rappresentano una forma di riconoscimento reputazionale gerarchica, con impatti crescenti sul posizionamento del ristorante. In particolare, secondo la definizione ufficiale della Michelin Guide (Michelin Travel, 2012):



Una stella Michelin segnala un ristorante di alta qualità nella propria categoria, con cucina preparata in modo costantemente elevato.

“Buona sosta lungo il viaggio”



Due stelle Michelin indicano una cucina eccellente, con piatti di grande qualità realizzati con abilità.

“Valgono una deviazione”



Tre stelle Michelin rappresentano l’apice dell’eccellenza gastronomica: piatti distintivi, eseguiti con tecniche raffinate e ingredienti superlativi.

“Meritano un viaggio speciale”

Oltre a questo sistema di classificazione, la guida assegna anche un punteggio relativo al comfort e alla qualità del servizio (espresso con simboli da 1 a 5 forchette/cucchiaini), fornendo una rappresentazione visiva dell’ambiente e dell’accoglienza del locale (Michelin Travel, 2012).

Ricevere una stella Michelin equivale quindi a ottenere una sorta di certificazione d'eccellenza riconosciuta internazionalmente, che può trasformare radicalmente la reputazione e le prospettive di business di un locale (Chiang & Guo, 2021). Diversi studi empirici hanno analizzato l'impatto economico dell'ottenimento (o perdita) di stelle Michelin. Da un lato, vi è evidenza che i riconoscimenti nelle guide producano un incremento della domanda e del fatturato. Ad esempio, secondo un'affermazione celebre dello chef Joël Robuchon riportata da Food & Wine, una stella Michelin può tradursi in un aumento di circa il 20% nel volume di affari, due stelle in circa il 40%, e tre stelle addirittura in un raddoppio del business (Eaton, 2017).

Questo aneddoto trova riscontro nel caso del ristorante “Joël Robuchon at the Mansion” a Las Vegas, che dopo la terza stella vide il locale costantemente al completo (Eaton, 2017).

Allo stesso modo, chef come John Fraser hanno dichiarato che la conquista di una stella ha “drasticamente aumentato il giro di clienti” e persino facilitato la fidelizzazione di personale di alto livello (Eaton, 2017).

In termini più generali, studi quantitativi indicano che diventare un ristorante stellato migliora la performance economica rispetto ai concorrenti non stellati: Daries et al. (2021), ad esempio, hanno riscontrato un aumento significativo della redditività dei ristoranti dopo l'ottenimento della prima stella (Daries et al., 2021). Ciò suggerisce che l'investimento in qualità culinaria riconosciuta dalla Michelin può tradursi in vantaggi economici tangibili per l'impresa ristorativa. D'altro canto, la letteratura sottolinea anche gli effetti collaterali e i rischi associati alla “corsa alle stelle”. La pressione per mantenere gli standard richiesti dalle guide può comportare costi crescenti in personale altamente qualificato, materie prime di eccellenza e infrastrutture (Harrington & Ottenbacher, 2013). Uno studio condotto a New York ha evidenziato un “effetto Michelin” particolare: l'inclusione nella guida portò molti ristoranti ad aumentare sensibilmente i prezzi, investendo soprattutto in servizio e décor, senza peraltro migliorare la percezione della qualità del cibo da parte dei clienti (Gergaud et al., 2012).

Questo indica un possibile *trade-off*: la presenza di valutazioni esperte spinge i ristoratori a concentrarsi su aspetti estetici e di esperienza (sala, ambiente) per aderire ai criteri degli ispettori, generando una sorta di esternalità negativa per i gourmet, i quali affrontano prezzi più alti mentre i miglioramenti si concentrano sul contorno più che sulla cucina

(Gergaud et al., 2012). Inoltre, l'adeguamento a standard molto elevati può erodere i margini: una ricerca pubblicata sul "Cornell Hospitality Quarterly" ha rivelato che quasi la metà di un campione di 26 ristoranti europei bistellati e tristellati risultava non profittevole nonostante il prestigio raggiunto (Johnson et al., 2005; cit. in Eaton, 2017). Allo stesso modo, investire per mantenere la stella senza un'attenta gestione può portare a situazioni paradossali in cui il riconoscimento c'è ma il guadagno no (Eaton, 2017). Un caso emblematico fu quello dello chef Kevin Thornton a Dublino: dopo aver perso la stella Michelin, il suo ristorante subì un calo di profitti del 76%, chiudendo pochi mesi più tardi (Irish Independent, 2016; cit. in Eaton, 2017). Come sintetizza efficacemente un'analisi, "puntare tutto sul gioco delle stelle può rivelarsi un'arma a doppio taglio se non accompagnato da un solido modello di business" (Eaton, 2017). Nonostante tali avvertenze, per molti ristoranti l'inclusione nelle guide resta un obiettivo strategico in quanto conferisce visibilità mediatica, prestigio e un vantaggio competitivo difficilmente ottenibile altrimenti. Le guide gastronomiche fungono infatti da "*middlemen* reputazionali" (Biglaiser & Friedman, 1994) capaci di influenzare le valutazioni dei clienti: uno studio recente sull'alta ristorazione italiana ha confermato che le valutazioni degli esperti (stelle Michelin, forchette Gambero Rosso, cappelli de L'Espresso) plasmano in modo significativo il giudizio della clientela e si riflettono anche sui prezzi praticati (Angelini et al., 2025).

In particolare, Angelini et al. (2025) evidenziano che le guide "giocano un ruolo significativo nel formare le valutazioni dei consumatori e influenzare i prezzi", rafforzando l'idea che la reputazione certificata possa permettere ai ristoranti di applicare *premium price* grazie alla maggiore domanda e al valore simbolico percepito.

Tuttavia, lo stesso studio nota anche una curiosa divergenza: gli esperti tendono a focalizzarsi più sugli aspetti aziendali e di brand del ristorante (supply side, es. notorietà dello chef, storicità del locale) piuttosto che sulla creatività culinaria in sé, mentre i clienti valutano prevalentemente l'esperienza e la qualità tangibile (Angelini et al., 2025).

Ciò suggerisce che la logica delle guide non sempre coincide con quella del pubblico, ponendo l'accento sull'importanza di bilanciare riconoscimento istituzionale e soddisfazione effettiva del cliente.

1.3.2 I nuovi riconoscimenti sostenibili: la Michelin Green Star e il vantaggio competitivo “verde”

Negli ultimi anni, accanto alle certificazioni tradizionali incentrate sulla qualità gastronomica, stanno emergendo riconoscimenti focalizzati sulla sostenibilità ambientale e sociale. Questa tendenza riflette la crescente attenzione del settore food verso la sostenibilità, sia per rispondere a una maggiore sensibilità dei consumatori, sia per guidare un’evoluzione responsabile dell’industria.

Emblematico in tal senso è l’introduzione, da parte della stessa Michelin, di una nuova onorificenza: la Stella Verde Michelin (Michelin Green Star). Introdotta per la prima volta nell’edizione 2020 della guida francese, la Green Star è un riconoscimento annuale assegnato a quei ristoranti che sono considerati “modelli in tema di gastronomia sostenibile” (Michelin, 2022).

Si tratta dunque di un bollino verde che può essere attribuito a qualsiasi locale selezionato dalla guida, indipendentemente dal fatto che abbia stelle, Bib Gourmand o nessuna stella, e che “trascende le altre distinzioni Michelin” ponendo l’accento sull’impegno etico-ambientale della gestione (Michelin, 2022).

L’obiettivo dichiarato dalla guida è “stimolare la trasformazione del settore, sensibilizzare a tutti i livelli e accelerare l’azione” verso la sostenibilità.

In breve, Michelin intende con questa iniziativa premiare e promuovere i pionieri della ristorazione sostenibile, incoraggiando un dialogo positivo nell’industria e indicando ai consumatori gli esercizi più virtuosi (Michelin, 2022). Le caratteristiche valutate dagli ispettori per conferire la Stella Verde coprono un ampio spettro di iniziative eco-responsabili. Non esiste un “punteggio” rigido o un criterio univoco; piuttosto, viene valutato l’insieme delle prassi sostenibili adottate, adattate al contesto di ciascun ristorante (Michelin, 2022). Tra gli elementi considerati vi sono ad esempio:

Tabella 1: Ambiti e pratiche della sostenibilità nella ristorazione

Ambito di Valutazione	Descrizione delle Pratiche Sostenibili
<u>Approvvigionamento locale e stagionale</u>	Utilizzo di ingredienti a km 0, stagionali, biologici e provenienti da piccoli produttori locali
<u>Gestione delle risorse e dei rifiuti</u>	Riduzione degli sprechi alimentari, pratiche di riciclo e compostaggio dei rifiuti
<u>Efficienza energetica</u>	Adozione di tecnologie a basso consumo, utilizzo di energie rinnovabili, ottimizzazione idrica
<u>Impegno con la comunità</u>	Collaborazione con produttori locali, supporto a iniziative sociali e territoriali
<u>Responsabilità sociale</u>	Condizioni di lavoro eque, formazione del personale su tematiche sostenibili
<u>Comunicazione trasparente</u>	Esplicitazione della filosofia sostenibile sul menu e nel dialogo con il cliente

Fonte: Elaborazione da Michelin Guide (2021, 2022)

Secondo Michelin, la Green Star non va intesa come una certificazione tecnica di processo (non è un audit ISO ambientale), bensì come una distinzione qualitativa che segnala ai clienti un’esperienza dove “la sostenibilità è al centro” e dove la cucina è “virtuosa oltre che deliziosa” (Michelin, 2022).

Dal lancio nel 2020, il numero di ristoranti premiati con la Stella Verde è cresciuto rapidamente: nel mondo si contavano circa 400 Green Star già nel 2021 (Michelin Guide, 2021; cit. in Huang et al., 2025), arrivando a poco più di 350 locali a fine 2022 (Michelin, 2022).

In Italia, dove il riconoscimento “verde” è stato introdotto nell’edizione 2021 della guida, si è passati da 13 ristoranti premiati inizialmente a 48 Green Star nel 2023 (Gambero Rosso, 2023), fino a 58 nel 2024 (Gambero Rosso, 2024). Questo trend riflette un’adesione crescente dei ristoratori italiani all’iniziativa e, al contempo, la volontà della Michelin di ampliare l’attenzione oltre la mera qualità gastronomica per includere la qualità etica dell’esperienza offerta. Dal punto di vista del posizionamento competitivo, ottenere una Stella Verde può fornire molteplici vantaggi. In primo luogo, aggiunge un ulteriore punto di differenziazione nell’offerta del ristorante: comunica immediatamente a un segmento di clientela in espansione (i cosiddetti “gastroturisti sostenibili”) che quel locale opera con valori di responsabilità ambientale. Ciò può attrarre nuovi clienti sensibili al tema e rafforzare la fedeltà di quelli esistenti che condividono tali valori (Hall & Gössling, 2016). In secondo luogo, la visibilità mediatica associata è notevole: la Michelin promuove attivamente i ristoranti con Green Star sui propri canali, e la stampa

di settore spesso mette in risalto queste storie virtuose. Ad esempio, testate come Georgetown Common Home hanno celebrato l'elenco globale delle Green Star, citando ristoranti iconici come "Blue Hill at Stone Barns" negli USA o "SingleThread" in California, evidenziandone le pratiche di agricoltura biodinamica e autonomia energetica (Georgetown University, 2024). Anche in Italia casi come "Dal Pescatore" in Lombardia e "Piazza Duomo" in Piemonte, che oltre alle 3 stelle Michelin hanno ottenuto la Stella Verde per l'impegno sulla filiera corta, sono diventati esempi di come l'alta cucina possa guidare l'innovazione sostenibile (Gambero Rosso, 2023). Queste narrazioni rafforzano la brand image del ristorante premiato, posizionandolo come leader non solo culinario ma anche etico. Alcune ricerche iniziano a esaminare il valore competitivo concreto associato alle certificazioni di sostenibilità. Huang et al. (2025) hanno analizzato le caratteristiche di 355 ristoranti Green Star, rilevando che molti di essi tendono ancora a promuovere solo parzialmente le proprie iniziative sostenibili attraverso i siti web e la comunicazione online. In particolare, quasi tutti enfatizzano l'uso di prodotti locali e biologici, ma poche informazioni vengono fornite su aspetti come l'energia rinnovabile o la gestione dei rifiuti (Huang et al., 2025). Ciò suggerisce che vi è spazio per sfruttare meglio la leva di marketing della sostenibilità: i ristoranti premiati potrebbero comunicare in modo più efficace queste pratiche, diventando veri ambasciatori di sostenibilità sia "sul piatto del cliente" sia nella loro immagine pubblica (Huang et al., 2025).

Dal lato competitivo, la Green Star può aiutare a accedere a nuovi mercati: ad esempio partnership con aziende attente all'ESG, partecipazione a festival o eventi focalizzati sul green, e persino incentivi o finanziamenti destinati a imprese ristorative sostenibili. Alcuni ristoratori hanno riportato un aumento di interesse da parte di sponsor e media dopo l'assegnazione della Stella Verde (Sustainable Restaurant Association, 2021). Inoltre, si sta creando un circuito di clientela internazionale che include nei propri viaggi tappe presso ristoranti con Green Star, analogamente a quanto accade per le stelle Michelin tradizionali, ma con un taglio esperienziale orientato ai valori ecologici (Gössling et al., 2020). È importante notare che le certificazioni di sostenibilità esterne alla Michelin rivestono anch'esse un ruolo. Organizzazioni come la Sustainable Restaurant Association (SRA) nel Regno Unito conferiscono il rating "Food Made Good" sulla base di rigorosi audit ambientali, e alcuni osservatori sostengono che queste certificazioni sono persino più significative della Green Star Michelin in termini di

profondità di analisi (SRA, 2023). Tuttavia, dal punto di vista del marketing internazionale, il marchio Michelin offre un vantaggio di notorietà senza pari. La sfida per i ristoranti è integrare tali riconoscimenti, Michelin e non, in una strategia coerente: l'eccellenza culinaria e quella sostenibile dovrebbero procedere di pari passo per massimizzare il posizionamento competitivo. In tal senso, casi studio come quello del ristorante “I Tenerumi” (isola di Vulcano), premiato contemporaneamente con la prima stella Michelin e con la Stella Verde nel 2022, mostrano come l'innovazione gastronomica vegetariana possa accompagnarsi a pratiche a rifiuti zero, ottenendo un duplice riconoscimento e distinguendosi nettamente sul mercato (Michelin, 2023).

Tali esempi confermano che l'impegno sostenibile può fungere da moltiplicatore di reputazione quando validato da un ente autorevole, e che ci troviamo in una fase in cui la sostenibilità stessa è divenuta un attributo di qualità percepita dal cliente.

1.3.3 Reputazione digitale e ranking algoritmici: il ruolo delle recensioni online vs. le certificazioni istituzionali

Parallelamente ai riconoscimenti formali delle guide e alle nuove certificazioni, negli ultimi anni si è assistito a un'ascesa poderosa della reputazione digitale come fattore chiave di posizionamento competitivo nella ristorazione. Piattaforme come TripAdvisor, Yelp, Google Reviews e i social media hanno democratizzato le valutazioni, dando voce a milioni di clienti e creando un ecosistema in cui ogni ristorante è costantemente sotto la lente del giudizio pubblico online. Questa reputazione “dal basso” assume la forma di punteggi, recensioni testuali, foto e ranking algoritmici che possono decretare il successo o l'insuccesso commerciale indipendentemente dalle certificazioni ufficiali. Per molti consumatori, infatti, le stelle attribuite dagli utenti su TripAdvisor o le recensioni su Google Maps sono diventate un criterio decisionale primario nella scelta di dove cenare, spesso più immediato e accessibile dei blasonati giudizi delle guide (Marine-Roig et al., 2019). Una differenza fondamentale tra reputazione digitale e riconoscimenti istituzionali risiede nella scala e copertura: mentre la Guida Michelin recensisce tipicamente un numero limitato di ristoranti (focalizzandosi sulla fascia medio-alta), piattaforme come TripAdvisor includono virtualmente tutti i ristoranti, dal bistrot di quartiere al tre stelle Michelin. Questo significa che la maggioranza degli esercizi ristorativi compete principalmente sul terreno delle recensioni online, essendo esclusa dai circuiti delle guide. Inoltre, la reputazione digitale è dinamica e in tempo reale: può evolvere di giorno in

giorno in base alle nuove recensioni, ed è alimentata dall'esperienza diretta di un vasto pubblico eterogeneo. Al contrario, le certificazioni istituzionali sono statiche e periodiche: un aggiornamento annuale al massimo, basato sul giudizio di pochi esperti, con criteri spesso opachi al grande pubblico (Ottenbacher & Harrington, 2007). Dal punto di vista strategico, i ristoranti devono quindi gestire un duplice fronte reputazionale. Da un lato le valutazioni esperte, che conferiscono prestigio ed appeal verso segmenti di clientela gourmet e media specializzati; dall'altro le valutazioni collettive, che influenzano le masse di consumatori e il flusso quotidiano di clienti. Non sono rari i casi in cui questi due aspetti non coincidono: alcuni ristoranti stellati presentano punteggi moderati su TripAdvisor, magari penalizzati da aspettative molto alte o dal pricing, mentre trattorie senza alcun riconoscimento ufficiale raggiungono il vertice dei *ranking* online grazie a un ottimo rapporto qualità-prezzo e a recensioni entusiaste.

Tabella 2: Differenze nell'impatto delle recensioni online tra ristorazione casual e fine dining

Dimensione analizzata	Ristorazione Casual Dining	Ristorazione Fine Dining
<u>Influenza del rating medio (valenza)</u>	Effetto fortemente positivo: anche un incremento di 0.5 stelle su 5 può aumentare significativamente i ricavi (+5-9%)	Effetto più debole o ambivalente: il rating elevato ha impatto minore; la clientela si affida di più a reputazione formale.
<u>Influenza del volume di recensioni</u>	Il numero elevato di recensioni contribuisce alla fiducia e aumenta i flussi di clientela	Effetto marginale: l'elevato numero di recensioni è meno determinante per il target di fascia alta.
<u>Sensibilità al ranking algoritmico</u>	Molto alta: essere tra i primi su TripAdvisor o Google ha impatti economici immediati e misurabili	Media: l'effetto esiste, ma minore. Il ranking conta meno del riconoscimento da parte di guide ufficiali.
<u>Rapporto con le certificazioni</u>	Di norma assenti: la reputazione digitale è l'unica forma di validazione e visibilità	Complementare alle guide: le recensioni online rafforzano solamente le valutazioni ufficiali
<u>Reputazione percepita e aspettative</u>	Spesso superano le aspettative: effetto «wow» e recensioni entusiastiche	Rischio di delusione più elevato (aspettative alte → recensioni più critiche).

Fonte: Elaborazione da Baek & Choe (2020); Barrera-Barrera (2023); Butler (2017); Luca (2016); Marine-Roig et al. (2019); Ottenbacher & Harrington (2007); Péladeau et al. (2019); TheForkManager.com (2019)

La tabella 2 sintetizza le principali differenze nell'efficacia e rilevanza delle recensioni online tra i ristoranti *casual dining* e quelli *fine dining*, evidenziando come variabili quali il rating medio, il volume di recensioni, il ranking algoritmico e la relazione con le certificazioni istituzionali abbiano impatti distinti sui due segmenti.

Come emerge chiaramente, la reputazione digitale ha un peso differenziato nei vari segmenti della ristorazione, risultando cruciale per il posizionamento competitivo soprattutto nel *casual dining*. Proprio per questa rilevanza crescente, alcuni casi emblematici hanno messo in luce tanto il potenziale di queste dinamiche quanto le loro possibili distorsioni.

Un esempio emblematico fu il caso (volutamente paradossale) de “The Shed at Dulwich” a Londra: un finto ristorante creato come esperimento riuscì a scalare il ranking di TripAdvisor fino al n.1 in città solo con recensioni online artefatte, pur non esistendo affatto il locale (Butler, 2017). Questo aneddoto, per quanto estremo, evidenzia sia il potere della reputazione algoritmica sia le sue potenziali distorsioni. Sul piano dell'impatto economico, numerosi studi confermano che la reputazione digitale incide fortemente sulle performance. Luca (2016) ha mostrato che un incremento di una stella nella valutazione media (su scala 1-5) di Yelp può portare a una crescita dei ricavi del 5-9% per i ristoranti indipendenti, dimostrando una relazione causale tra punteggio online e domanda. Analogamente, una ricerca di Strategy& (Péladeau et al., 2019) per TripAdvisor ha quantificato l'effetto combinato di TripAdvisor e della piattaforma di prenotazione TheFork: nei principali mercati europei, questi strumenti avrebbero generato oltre 320 milioni di coperti addizionali nel 2018, influenzando circa 7,9 miliardi di dollari di spesa in ristoranti che senza le piattaforme non si sarebbero realizzati.

Nello specifico, per l'Italia si stimavano 80 milioni di pasti aggiuntivi prenotati tramite TripAdvisor/TheFork, con un impatto di circa 2,2 miliardi di dollari di fatturato extra per il settore (TheForkManager.com, 2019).

Questi dati confermano che avere una forte presenza online e buone recensioni non è solo questione di immagine, ma si traduce direttamente in maggiori ingressi economici. Anche metriche più granulari, come il numero di recensioni e il punteggio medio, mostrano correlazioni positive: sempre secondo lo studio citato, i ristoranti con oltre 50 recensioni totalizzate incassano in media un +1,5% di ricavi rispetto a quelli con meno feedback, e

quelli che raggiungono una valutazione di 4.5/5 “bolle” su TripAdvisor ottengono circa un +2% di ricavi rispetto a quelli fermi a valutazioni inferiori

(TheForkManager.com, 2019).

Sebbene incrementi percentuali di questa entità possano sembrare modesti, nel contesto di margini spesso ristretti della ristorazione possono fare la differenza tra perdita e profitto. Un ulteriore elemento da considerare è il ruolo dei ranking algoritmici. Piattaforme come TripAdvisor non si limitano a mostrare la media recensioni, ma stilano vere e proprie classifiche dei “*best restaurants*” di una zona, basate su algoritmi che pesano la qualità, la quantità e la freschezza delle recensioni. Essere nei primi posti di tali classifiche (ad esempio risultare tra i top 10 ristoranti di una città su TripAdvisor) può portare a una visibilità enorme, paragonabile, se non superiore, a quella derivante da una stella Michelin, almeno sul pubblico generalista e turistico. Molti viaggiatori consultano direttamente queste liste per decidere dove mangiare in viaggio, spesso preferendole alle guide tradizionali per praticità. Di conseguenza, scalare il ranking algoritmico è diventato per alcuni ristoranti un obiettivo deliberato di marketing, con investimenti in gestione della community online, incoraggiamento delle recensioni da parte dei clienti soddisfatti, e altre tattiche di *Online Reputation Management* (ORM). Tuttavia, va sottolineato che i ranking algoritmici, per quanto utili, sono suscettibili a fenomeni di manipolazione: recensioni false o pilotate, spam di valutazioni positive o negative, ecc. Le piattaforme contrastano questi abusi, ma qualche margine di errore persiste, e casi come quello citato del “finto ristorante” dimostrano che l’affidabilità non è assoluta. In un’ottica di confronto strategico, certificazioni istituzionali e reputazione digitale non vanno viste come alternative mutuamente esclusive, bensì come complementari. Il ristorante di successo oggi idealmente eccelle in entrambe: possiede riconoscimenti ufficiali che attestano la qualità per i circuiti professionali (guide, premi, articoli su media specializzati) e al contempo coltiva una base di clienti soddisfatti che lasciano ottime recensioni online, alimentando il passaparola digitale. Alcuni top chef hanno compreso ciò e, pur magari disdegnando inizialmente strumenti come TripAdvisor, hanno iniziato a curare anche la loro presenza social e il feedback della community. Ad esempio, molti ristoranti stellati ora rispondono attivamente alle recensioni su TripAdvisor o Google, mostrando attenzione e capacità di gestione del cliente anche post-esperienza. Questo atteggiamento integrato riconosce che, se la Michelin fornisce un’aura di prestigio, è spesso la platea

online a riempire effettivamente i coperti, soprattutto nei periodi di bassa stagione o per la clientela locale. Inoltre, l'analisi dei feedback digitali può offrire spunti utili persino ai ristoranti di alta gamma: studi recenti di *text-mining* su migliaia di recensioni hanno evidenziato come i fattori determinanti della soddisfazione nel *fine dining* includano non solo cibo e servizio, ma anche elementi come l'attenzione al cliente, il rapporto qualità-prezzo percepito e persino la selezione dei vini (Barrera-Barrera, 2023). Questi insight, derivati dall'intelligenza collettiva dei clienti, possono aiutare i manager a migliorare aree critiche e ottenere sia punteggi migliori online sia, indirettamente, maggior considerazione anche da parte degli ispettori, che sempre più spesso tengono d'occhio la coerenza dell'esperienza complessiva. La reputazione digitale è divenuta quindi una "terza dimensione" della competizione, accanto alla qualità intrinseca e al blasone conferito da premi e certificazioni. Un ristorante che aspira a un posizionamento competitivo di eccellenza non può ignorare né l'una né l'altra: deve saper vincere premi e allo stesso tempo vincere i cuori (e le stelle) dei clienti online. La sfida futura consisterà nel mantenere un equilibrio: le certificazioni istituzionali offrono solidità e status, mentre le valutazioni digitali assicurano rilevanza e contatto diretto con il mercato. Chi riuscirà a unire stelle Michelin e stelle dei clienti godrà di un vantaggio competitivo difficilmente eguagliabile.

1.4 L'impatto del Covid-19 e la resilienza dei ristoranti stellati

La pandemia da Covid-19 ha rappresentato uno shock sistemico di portata eccezionale per il settore della ristorazione italiana, colpendo duramente tanto le dimensioni economiche quanto quelle simboliche del consumo fuori casa. Tra le varie tipologie di offerta, i ristoranti *fine dining*, in particolare quelli insigniti della stella Michelin, sono stati tra i più colpiti nella fase acuta della crisi, a causa di una struttura operativa fortemente specializzata, costi fissi elevati e una dipendenza rilevante dalla domanda turistica e dall'esperienza in presenza. Tuttavia, proprio questi attori si sono distinti nella fase successiva per la capacità di attivare strategie evolutive, trasformando una crisi profonda in un'opportunità di riposizionamento competitivo e innovazione organizzativa. Nel presente paragrafo si analizzeranno gli impatti multidimensionali della crisi pandemica sulla ristorazione, evidenziando come il segmento dell'alta cucina abbia saputo reagire con maggiore intensità rispetto ad altri comparti, grazie all'attivazione di risposte creative e resilienti. L'analisi proposta offrirà una lettura integrata degli effetti

economici, simbolici e strategici della crisi, con un focus specifico sulla traiettoria di ripresa dei ristoranti stellati nel periodo 2020–2023.

1.4.1 Gli effetti della pandemia da Covid-19 sulla ristorazione italiana: impatti economici, simbolici e trasformazioni della domanda

La pandemia da Covid-19 ha rappresentato uno shock sistemico senza precedenti per il settore della ristorazione, determinando un'improvvisa e prolungata interruzione delle attività economiche, accompagnata da una trasformazione radicale dei comportamenti di consumo, delle modalità di fruizione del servizio e delle strategie operative. Secondo i dati rilasciati dall'ISTAT (2021), nel solo anno 2020 il comparto della ristorazione (ATECO 56) ha registrato una contrazione del valore aggiunto pari al -37,4%, uno dei cali più severi all'interno dell'intero settore dei servizi. Le misure di contenimento introdotte dal governo italiano, tra cui lockdown generalizzati, restrizioni alla mobilità, chiusure serali e limiti di capienza, hanno comportato la sospensione prolungata dell'attività per oltre 80 giorni medi nel 2020 (FIPE, 2021).

Tale shock ha colpito in modo eterogeneo le diverse fasce della ristorazione. Le imprese di piccola dimensione e a bassa capitalizzazione, prive di canali digitali o modelli di business flessibili, si sono rivelate maggiormente vulnerabili. L'INPS (2021) ha rilevato che, nel primo semestre del 2020, il settore della ristorazione ha perso oltre 240.000 posizioni lavorative temporanee, con un calo occupazionale netto del -18% rispetto all'anno precedente. Questo effetto è stato particolarmente marcato nel Sud Italia, dove il peso delle microimprese è superiore e le reti di supporto sono più deboli.

Dal punto di vista della domanda, il calo della mobilità turistica, sia internazionale che domestica, ha comportato una riduzione drastica del traffico verso le destinazioni gastronomiche di pregio. Secondo ENIT (2021), l'Italia ha registrato un calo del 58% nei flussi turistici esteri, con una contrazione particolarmente rilevante nei mesi primaverili e autunnali, tradizionalmente associati alla domanda enogastronomica premium. La stessa spesa alimentare fuori casa, secondo l'Osservatorio Ismea-Nielsen (2021), ha subito una contrazione del -39% nel 2020 rispetto al 2019.

L'effetto domino generato dal Covid-19 non si è limitato all'ambito strettamente economico, ma ha investito anche le dimensioni simboliche e culturali del consumo. Come osservano Fellini, Fullin e Gaspani (2022), il pasto fuori casa ha perso temporaneamente il suo significato relazionale e rituale, per effetto della paura sanitaria,

del distanziamento sociale e della normazione dell'interazione. La perdita dell'elemento esperienziale, cardine del *fine dining*, ha contribuito a una ridefinizione delle priorità da parte dei consumatori, orientati verso forme di consumo più sicure, familiari e domestiche.

Come messo in luce da Batat (2021), la crisi pandemica ha esposto in modo particolare le fragilità strutturali del modello *fine dining*, mettendone in discussione la sostenibilità operativa e simbolica. I ristoranti stellati si sono rivelati tra i più vulnerabili all'interruzione delle attività, in quanto caratterizzati da elevati costi fissi, bassa capacità produttiva e forte dipendenza da capitale umano altamente specializzato. A differenza di formule più snelle e flessibili, il *fine dining* opera tradizionalmente su volumi contenuti, puntando sull'unicità dell'esperienza e sull'intensità del servizio, aspetti difficilmente riconfigurabili in contesti di chiusura forzata o distanziamento. L'impossibilità di riprodurre l'esperienza multisensoriale tipica della ristorazione di alta gamma, basata sulla mise en place curata, sull'interazione con il personale di sala e sul rituale estetico del servizio, ha comportato una deprivazione simbolica significativa, con ricadute negative anche sul valore percepito del brand e sull'accettabilità del pricing. In molti casi, l'identità stessa del ristorante è stata temporaneamente sospesa, e non tutte le realtà stellate sono riuscite a tradurre la propria proposta in un formato alternativo come il delivery, che rischiava di banalizzare l'offerta.

Un ulteriore elemento critico è stato il crollo della domanda turistica internazionale, da cui dipendono fortemente molti ristoranti di fascia alta. La sparizione improvvisa dei flussi incoming ha privato numerose destinazioni gastronomiche del loro pubblico naturale, generando un vuoto non facilmente compensabile dalla sola clientela locale. Questo ha alimentato, secondo Batat (2021), un processo di crisi reputazionale, in cui il prestigio legato al riconoscimento Michelin si è trovato disallineato rispetto alla reale operatività e visibilità mediatica.

Nel contempo, la pandemia ha profondamente modificato le abitudini alimentari e i comportamenti di consumo, accelerando alcune tendenze già in atto nel settore della ristorazione e ridefinendo le logiche della domanda, soprattutto nella fascia alta del mercato. Il periodo di isolamento domestico e il progressivo ritorno alla normalità hanno generato un riposizionamento valoriale del consumo fuori casa, spostando l'attenzione verso criteri come sicurezza, benessere, sostenibilità e autenticità esperienziale (Batat,

2022). La ricerca condotta da Braut, Truant e Migheli (2021) evidenzia che il 35% dei consumatori italiani ha modificato in modo strutturale le proprie abitudini alimentari, privilegiando prodotti di qualità superiore e canali di acquisto alternativi. Questa trasformazione ha influito sulla domanda post-pandemica di ristorazione *fine dining*, aumentandone il valore percepito come esperienza rara, esclusiva e fortemente simbolica. Nel periodo post-pandemico, la domanda di alta cucina si è progressivamente trasformata, mostrando elementi di polarizzazione: da un lato, un segmento di consumatori ha ridotto la frequenza di consumo fuori casa per ragioni economiche o precauzionali; dall'altro, una fascia ad alta disponibilità di spesa ha intensificato il consumo di esperienze gastronomiche di qualità, interpretandole come momenti compensativi di socialità, benessere e gratificazione (Daries-Ramon et al., 2018). Tale dinamica ha rafforzato il valore simbolico della ristorazione stellata come bene posizionale, coerentemente con le teorie del consumo esperienziale e del lusso culturale (Kapferer & Bastien, 2012).

Il ruolo della reputazione digitale è emerso con forza come driver complementare alla reputazione istituzionale: durante il lockdown, piattaforme come Instagram, YouTube e TripAdvisor sono divenute i principali spazi di interazione tra brand e pubblico, contribuendo a mantenere vivo l'ecosistema relazionale e a produrre un flusso continuo di contenuti reputazionali. Lo studio di Luca (2011) dimostra che un incremento della valutazione online di una stella può generare un aumento del 5–9% dei ricavi, effetto che si amplifica nei contesti in cui la reputazione *User-Generated Content* (UGC) si sovrappone a riconoscimenti istituzionali (Michelin, Gambero Rosso, 50 Best).

In conclusione, il Covid-19 ha innescato un processo di selezione e riorganizzazione sistemica dell'intero settore della ristorazione, con effetti profondi e articolati sia sul piano economico sia su quello simbolico e culturale. Il *fine dining*, in particolare, ha dovuto confrontarsi con una doppia sfida: da un lato, la vulnerabilità operativa di un modello d'eccellenza poco flessibile; dall'altro, l'emergere di nuove sensibilità nei consumatori, più attenti a valori come sicurezza, identità e autenticità. I ristoranti stellati che hanno saputo leggere e interpretare questi segnali hanno posto le basi per un vantaggio competitivo duraturo, che verrà analizzato nel dettaglio nel paragrafo successivo, dedicato alle strategie di risposta e resilienza.

1.4.2 Dalla crisi alla trasformazione: strategie evolutive e modelli emergenti nella ristorazione stellata post-COVID

Come discusso nel paragrafo precedente, la pandemia da Covid-19 ha determinato effetti profondi sul sistema della ristorazione, incidendo non solo sulle performance economiche e occupazionali, ma anche sulla domanda, sul comportamento dei consumatori e sul significato simbolico dell'esperienza gastronomica. I ristoranti *fine dining*, pur risultando tra i più colpiti, si sono distinti nella fase successiva per la capacità di attivare strategie innovative, trasformando la crisi in un'opportunità di rinnovamento e ridefinizione identitaria.

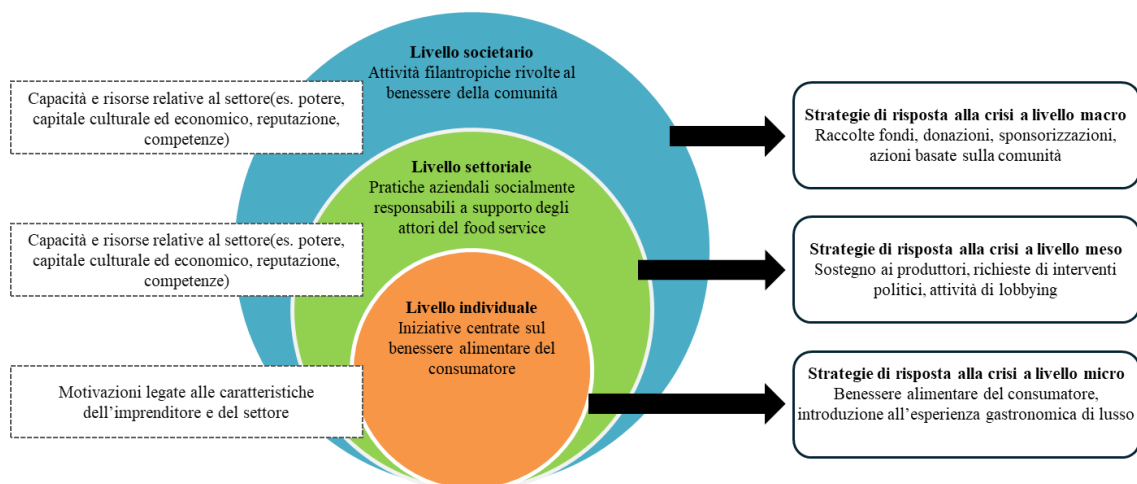
Il Covid-19 non si è limitato a rappresentare uno shock congiunturale per la ristorazione, ma ha agito come forza selettiva che ha accelerato trasformazioni già in atto, evidenziando differenze strutturali nella capacità adattiva tra i diversi segmenti del mercato. In particolare, i ristoranti stellati, pur colpiti duramente in termini economici, hanno reagito con strategie che vanno oltre la mera sopravvivenza, configurandosi come casi emblematici di apprendimento organizzativo e rinnovamento competitivo. Come emerso nei precedenti sottoparagrafi, le prime fasi della pandemia hanno determinato una drammatica riduzione della domanda turistica (ENIT, 2021), del valore aggiunto settoriale (ISTAT, 2021) e dell'occupazione (INPS, 2021). Tuttavia, nei mesi successivi, molti ristoranti *fine dining* hanno avviato percorsi innovativi di riorientamento strategico, differenziandosi rispetto al resto del comparto per velocità di risposta e capacità di elaborare nuove *value proposition*.

Studi recenti (Heo & Lee, 2023; Rydell & Fusté-Forné, 2022) mostrano come le imprese stellate abbiano agito lungo tre direttrici principali: innovazione dell'offerta (chef box, delivery di lusso, format esperienziali online), ridefinizione della relazione con il cliente (*engagement* narrativo, trasparenza, sostenibilità), e ristrutturazione interna (digitalizzazione, *lean operations*). Tali risposte sono coerenti con il framework delle *dynamic capabilities*, secondo cui la resilienza non si limita alla conservazione dell'equilibrio, ma si manifesta nella capacità di trasformare l'organizzazione in modo proattivo (Teece et al., 1997).

Un contributo particolarmente rilevante in questa direzione è offerto dallo studio di Batat (2021), che propone un modello multilivello delle strategie di risposta alla crisi da parte dei ristoranti stellati, articolato su tre dimensioni: livello individuale (iniziative orientate

al benessere del consumatore, come l'introduzione a distanza dell'esperienza di alta cucina), livello settoriale (pratiche a supporto degli attori del *foodservice*, come il sostegno ai fornitori locali e il *lobbying* politico) e livello societario (azioni filantropiche rivolte al benessere della comunità, come raccolte fondi e progetti di solidarietà alimentare). Questo approccio evidenzia come le risposte non siano state esclusivamente aziendali, ma abbiano anche assunto una valenza sociale e simbolica, rafforzando il ruolo culturale dei ristoranti stellati nel tessuto economico e comunitario. A supporto di questa prospettiva verrà inserita la Figura 3, che illustra graficamente il framework proposto da Batat.

Figura 3: Roadmap delle strategie di risposta al Covid-19 nei ristoranti stellati



Fonte: Batat (2021)

In particolare, l'introduzione di canali digitali, prima marginali nel segmento lusso, ha assunto un ruolo centrale nel mantenere il legame con la clientela, rafforzando la reputazione e aprendo a nuovi mercati. I dati raccolti da Daries-Ramon et al. (2021) mostrano che i ristoranti premiati con una Green Star hanno registrato un incremento medio del 25% del traffico digitale e una crescita dell'*engagement* online del 18% nei sei mesi post-lockdown, rispetto al periodo pre-pandemico.

Tali evidenze suggeriscono che la resilienza osservata nella ristorazione stellata non è stata solo frutto di maggiore disponibilità di risorse, ma anche di una diversa capacità interpretativa e narrativa del contesto. Il capitale simbolico, costruito su reputazione istituzionale, riconoscimenti e *heritage* territoriale, ha rappresentato un asset intangibile

in grado di sostenere il *pricing power* e la fidelizzazione, anche in presenza di una contrazione dei consumi (Kapferer & Bastien, 2012).

A livello sistemico, ciò che si evidenzia è l'emergere di un nuovo modello di eccellenza culinaria post-pandemica, più ibrido, sostenibile e radicato nel territorio, dove la qualità non è solo legata al prodotto, ma anche alla relazione, alla storia e al posizionamento valoriale del brand. Come osservano Hall et al. (2022), si assiste a una transizione dalla "*fine cuisine*" alla "*resilient cuisine*", in cui l'esperienza gastronomica è riformulata alla luce di nuovi bisogni culturali e psicologici post-crisi: connessione, sicurezza, autenticità. Questa trasformazione culturale è stata accompagnata, in molti casi, da una razionalizzazione organizzativa che ha permesso ai ristoranti stellati di ottimizzare i costi fissi, diversificare le fonti di ricavo e investire in capitale umano. Lo studio di Angelini et al. (2025) conferma che le imprese che avevano già investito prima del 2020 in tecnologie, marketing digitale e valorizzazione dell'identità territoriale hanno sperimentato un recupero più rapido della marginalità operativa (+12% EBITDA medio su base biennale 2021–2023).

L'esperienza pandemica ha agito come stress test selettivo: non tutti i ristoranti stellati sono sopravvissuti, ma quelli che hanno superato la crisi sono emersi rafforzati, con modelli di business più agili, connessi e sostenibili. Il quadro che ne risulta offre interessanti spunti per comprendere come l'eccellenza gastronomica possa evolvere in un contesto di discontinuità. A partire da queste premesse, il Capitolo 2 adotterà un approccio metodologico quantitativo per analizzare empiricamente l'impatto del riconoscimento della stella Michelin sulla redditività dei ristoranti italiani, confrontando le performance tra ristoranti *fine dining* e *casual dining* nel periodo 2019–2023, con un focus sulle differenze territoriali tra Nord, Centro e Sud Italia e con l'intento di valutare se e in che misura il prestigio conferito dalla stella si traduca in un vantaggio competitivo tangibile nel medio periodo.

Capitolo 2. Analisi delle performance economico-finanziarie dei ristoranti stellati in Italia: Dati, selezione del campione e statistiche descrittive

Il presente capitolo rappresenta la sezione sperimentale della tesi e si fonda su un'analisi quantitativa originale realizzata a partire da un dataset costruito in autonomia. Tutti i grafici, le tabelle e le osservazioni riportate si riferiscono esclusivamente a un campione di 62 ristoranti stellati italiani, individuati tramite l'incrocio dei dati economico-finanziari presenti nella banca dati AIDA (Bureau van Dijk) con le informazioni ufficiali della Guida Michelin. Si tratta, dunque, di un sottoinsieme rappresentativo, non esaustivo, dell'universo dei ristoranti stellati operanti in Italia, costruito secondo criteri di affidabilità, completezza dei bilanci disponibili e bilanciata copertura territoriale.

L'obiettivo centrale di questa analisi è comprendere se e in quale misura il possesso della stella Michelin incida sulla redditività operativa di un ristorante. In altri termini, *ottenere una stella Michelin rappresenta un vantaggio economico per un ristorante? E se sì, quanto influisce realmente sulla performance rispetto a ristoranti non stellati operanti nello stesso mercato?*

A partire da questo interrogativo, l'indagine si sviluppa lungo più direttrici: da un lato, il confronto economico-finanziario tra ristoranti stellati e non stellati, finalizzato a misurare eventuali differenziali di performance; dall'altro, un approfondimento sull'impatto della pandemia da COVID-19, per valutare le diverse strategie di resilienza adottate nel settore della ristorazione di lusso. Un'ulteriore linea di indagine riguarda i ristoranti che hanno ottenuto la stella dopo il 2020, al fine di cogliere eventuali effetti dinamici derivanti dal riconoscimento. Infine, ampio spazio è dedicato alla dimensione territoriale, con un'analisi delle concentrazioni geografiche e dei divari strutturali tra Nord, Centro e Sud. Le fonti esterne impiegate (di natura istituzionale, accademica o divulgativa) hanno la funzione di supportare e contestualizzare i risultati ottenuti, ma non ne costituiscono la base primaria. L'approccio seguito è dunque marcatamente empirico, con l'obiettivo di offrire un contributo originale alla comprensione dell'impatto economico della stella Michelin e delle sue implicazioni sul piano competitivo e territoriale.

2.1 Fonte dei dati e criteri di selezione

Per l'analisi è stato utilizzato il database AIDA (Analisi Informatizzata delle Aziende Italiane) di Bureau van Dijk, che contiene informazioni economico-finanziarie dettagliate

sui bilanci e sui dati anagrafici di tutte le società di capitale italiane, attive e cessate, con l'eccezione di banche, assicurazioni ed enti pubblici (SBA, Università di Pisa, 2024).

Bureau van Dijk è una società internazionale specializzata nella fornitura di informazioni economiche e finanziarie su imprese e gruppi societari, con un ampio portafoglio di banche dati a livello globale. La piattaforma AIDA, in particolare, rappresenta il riferimento per l'Italia, consentendo di accedere in modo strutturato e standardizzato ai dati ufficiali di bilancio, con possibilità di estrazione, confronto e analisi (Bureau van Dijk, 2024).

AIDA consente di effettuare interrogazioni mirate impostando molteplici criteri, tra cui la classificazione per codice di attività economica (ATECO, NACE, etc.).

Nel nostro caso, la ricerca è stata circoscritta al settore della ristorazione (codice ATECO 56.10.11 – Ristorazione con somministrazione) (PartitaIVA.it, 2023), allo scopo di estrarre l'elenco delle imprese operanti in Italia come ristoranti con servizio al tavolo (escludendo dunque bar, pasticcerie e altre attività non affini). All'interno di questo insieme, sono stati individuati i ristoranti di interesse e raccolte le variabili finanziarie necessarie all'analisi.

In particolare, dal database AIDA sono stati estratti i valori (per gli anni dal 2019 al 2023) delle seguenti variabili di bilancio:

- ricavi totali da vendite e prestazioni;
- numero dei dipendenti;
- ROS (*Return on Sales*);
- Turnover per dipendente.

Prima di passare ad una descrizione più dettagliata delle variabili, è opportuno sottolineare che la scelta di questo intervallo temporale (2019–2023) è motivata dalla volontà di analizzare le dinamiche economico-finanziarie dei ristoranti immediatamente prima e dopo lo shock pandemico del COVID-19, includendo l'anno del suo massimo impatto (2020) e monitorando l'evoluzione nei tre anni successivi fino al 2023, che rappresenta l'anno più recente per cui si dispongono dati di bilancio certi e completi per la maggior parte delle imprese. L'anno 2024, sebbene in parte disponibile per alcune società, è stato scartato in quanto molte imprese non avevano ancora depositato i bilanci

relativi a tale esercizio al momento della rilevazione, compromettendo l'omogeneità del campione.

I ricavi totali (espressi in euro) rappresentano il volume d'affari generato dall'attività di ristorazione in ciascun esercizio (voce corrispondente ai ricavi delle vendite e delle prestazioni in bilancio). Il numero di dipendenti indica la dimensione occupazionale dell'impresa (tipicamente intesa come numero medio di addetti nell'anno). Il ROS è un indicatore di redditività operativa: viene calcolato come rapporto tra il risultato operativo (EBIT) e i ricavi di vendita (ICRIBIS, 2023). In altri termini, il ROS misura in percentuale il margine medio di profitto operativo per ogni unità di ricavo ottenuta (redditività delle vendite), ossia quanti euro di risultato operativo vengono generati da 100 euro di fatturato (ICRIBIS, 2023). Infine, il fatturato per dipendente (anch'esso espresso in euro) approssima un indice di produttività del lavoro, calcolato dividendo i ricavi totali per il numero di dipendenti. Questo indicatore rappresenta quindi il volume medio di ricavi generato da ciascun addetto dell'azienda (Impresaincorso, 2023). Il suo valore è influenzato dalla tipologia di attività e dal modello organizzativo (ad esempio, attività ad alta intensità di manodopera tendono ad avere un fatturato per dipendente più basso rispetto ad attività più automatizzate), e risulta particolarmente utile confrontarlo con benchmark settoriali per valutarne l'efficacia (Impresaincorso, 2023).

2.1.1 Costruzione del dataset e descrizione del campione analizzato

Dal settore della ristorazione così definito, si sono selezionate le imprese corrispondenti ai ristoranti stellati Michelin in Italia. A tal fine si è fatto riferimento all'elenco dei ristoranti insigniti di almeno una stella presente nella Guida Michelin Italia, integrando le informazioni della guida con i dati di AIDA. In totale, sono stati identificati 62 ristoranti stellati italiani che disponevano della quasi totalità dei dati finanziari necessari per gli anni in esame, si è infatti privilegiata la completezza dei dati come criterio di inclusione, escludendo eventuali ristoranti per cui mancavano bilanci o variabili chiave in misura significativa. Per ognuno di questi ristoranti stellati selezionati, oltre ai valori annuali delle variabili sopra menzionate, AIDA ha fornito anche alcune informazioni anagrafiche di base: in particolare il "*tax code number*" (codice fiscale aziendale), il "*CCIAA number*" (numero di iscrizione presso la Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura) e il "*BvD ID number*", che è l'identificativo univoco assegnato da Bureau van Dijk a ciascuna società nel database. Tali elementi identificativi garantiscono la

corretta corrispondenza tra i record di AIDA e i ristoranti considerati e assicurano l'univocità delle osservazioni nel dataset.

Per ciascun ristorante stellato individuato, si è inoltre determinata la relativa provincia di appartenenza (sede dell'attività). Sulla base di questa informazione, è stato costruito anche un campione di confronto composto da ristoranti analoghi non stellati: in ogni provincia in cui è presente almeno un ristorante stellato Michelin, sono state selezionate sei imprese di ristorazione *casual dining* non stellate operanti nello stesso territorio. La scelta di 6 ristoranti non stellati per provincia (per un totale di circa 252 ristoranti non stellati nel campione di confronto) è dettata dall'esigenza di avere un gruppo di controllo sufficientemente ampio, mantenendo però una rappresentatività territoriale confrontabile con quella dei ristoranti stellati. Anche per queste imprese "casual" si è verificata la completezza dei dati: sono state incluse preferenzialmente aziende con bilanci completi per tutti gli anni 2019-2023 sulle variabili in esame, così da poter effettuare analisi omogenee. In questo modo, il dataset finale integra sia ristoranti di alta gamma (stellati) sia ristoranti tradizionali comparabili per contesto geografico, consentendo di isolare in parte l'"effetto stella" rispetto a fattori locali.

Un ulteriore arricchimento informativo apportato al dataset riguarda le caratteristiche Michelin dei ristoranti stellati. Per ognuno dei 62 ristoranti stellati considerati, sono stati annotati il numero di stelle Michelin possedute (una, due oppure tre) e l'anno di attribuzione della stella. In particolare, per i ristoranti con una singola stella si è rilevato l'anno in cui la stella è stata conquistata, mentre per i ristoranti che nel corso del tempo hanno ottenuto più di una stella (es. passaggio da una a due stelle, o da due a tre stelle) si è indicato l'anno di conferimento dell'ultima stella acquisita. Queste informazioni sono state reperite consultando il sito ufficiale della Guida Michelin e, in alcuni casi in cui il dato non era pubblicamente disponibile o poco chiaro, contattando direttamente il ristorante. L'aggiunta dell'anno di acquisizione del riconoscimento Michelin permette di tener conto da quanto tempo ciascun ristorante gode dello status di "stellato", elemento che, come si vedrà, sarà utile per analizzare l'impatto temporale di tale status sulle performance aziendali, in particolare alla luce di eventi esogeni come la pandemia di COVID-19.

Completata la raccolta e integrazione di tutti questi dati, si è ottenuto dunque un dataset strutturato, contenente per ciascun ristorante (stellato e non) le variabili economico-

finanziarie dal 2019 al 2023, l'indicazione se trattasi di ristorante stellato (e in tal caso il numero di stelle e l'anno di ottenimento) oppure non stellato, nonché le informazioni anagrafiche e territoriali di base. Tale dataset costituisce la base per le successive analisi quantitative descritte nei paragrafi seguenti.

2.1.2 *Suddivisione in sottogruppi e obiettivi dell'analisi comparativa*

Al fine di perseguire gli obiettivi conoscitivi prefissati, il campione di ristoranti è stato suddiviso in tre sottogruppi distinti:

- **Ristoranti stellati** (totali): comprende l'insieme di tutti i 62 ristoranti Michelin selezionati, indipendentemente dall'anno in cui hanno ottenuto la stella. Questo gruppo rappresenta il segmento *fine dining* di eccellenza e servirà per confronti generali con la ristorazione non stellata.
- **Ristoranti stellati con stella dal 2020 in poi**: include il sottogruppo di ristoranti (tra quelli stellati) che hanno ottenuto la loro prima stella Michelin a partire dall'anno 2020 (incluso). Si tratta quindi dei ristoranti “neo-stellati” in epoca post-COVID, ossia quelli che non erano stellati prima della pandemia e hanno raggiunto questo traguardo nel corso o dopo l'anno della pandemia.
- **Ristoranti non stellati**: comprende i ristoranti *casual dining* selezionati come gruppo di controllo (6 per provincia), i quali non sono insigniti di alcuna stella Michelin.

Questa suddivisione è funzionale a esaminare due aspetti di grande interesse. In primo luogo, confrontando ristoranti stellati vs. ristoranti non stellati si mira a verificare se esiste un “effetto stella Michelin” misurabile sulle performance economico-finanziarie: ad esempio, i ristoranti stellati registrano in media ricavi maggiori, o un diverso livello di produttività e redditività, rispetto ai ristoranti privi di stelle? Questo confronto consente di isolare l'impatto potenziale del prestigioso riconoscimento sulla gestione aziendale. In secondo luogo, distinguendo ristoranti stellati acquisiti prima della pandemia vs. dopo la pandemia, si intende esplorare come lo shock del COVID-19 abbia influito sul settore di alta ristorazione. Come discusso anche nel Capitolo 1 (cfr. par. 1.4), la pandemia di COVID-19 a cavallo tra il 2019 e il 2020 ha rappresentato un evento dirompente per la ristorazione mondiale, con lunghi periodi di chiusura e restrizioni che hanno colpito duramente soprattutto i ristoranti gourmet. Attraverso il sottogruppo di “stellati dal 2020

in poi” sarà possibile capire se i ristoranti che hanno ottenuto la stella Michelin in epoca post-pandemica presentano andamenti significativamente diversi (in termini di ricavi, personale, produttività, redditività) rispetto a quelli già affermati prima del COVID, e se tali differenze possono indicare un diverso percorso di ripresa o mutate condizioni di mercato. In sintesi, l’analisi dei tre gruppi sopra definiti permette un duplice confronto: da un lato Stellati vs. Non Stellati, dall’altro Stellati Pre-2020 vs. Stellati Post-2020, offrendo una visione più sfaccettata dell’impatto congiunto di un fattore distintivo settoriale (la stella Michelin) e di un fattore temporale esogeno (la pandemia).

2.1.3 Statistiche descrittive delle variabili per sottogruppo

Come primo passo dell’analisi quantitativa, si è proceduto a calcolare alcuni indicatori descrittivi sui tre sottogruppi di ristoranti, con particolare riferimento ai valori medi delle variabili considerate nei vari anni. Le tabelle seguenti offrono una visione d’insieme delle differenze tra i gruppi Stellati, Stellati (stella ≥ 2020) e Non Stellati. In esse sono riportati i valori medi di ciascuna variabile per gli anni 2019, 2020, 2021, 2022 e 2023, nonché la variazione della media tra il 2019 e il 2023 per ogni sottogruppo. Ricordiamo che il 2019 rappresenta l’anno immediatamente precedente la pandemia, il 2020 l’anno del picco dello shock pandemico, mentre il 2023 è l’anno più recente con bilanci disponibili al momento della ricerca, che possiamo considerare indicativo della situazione post-pandemica (a circa tre anni di distanza dal COVID).

Tabella 3: Indicatori economici medi dei ristoranti stellati italiani (2019–2023)

Ristoranti Stellati						
	2019	2020	2021	2022	2023	Var (%) 2019-2023
Ricavi totali (€)	1.727.100,28	1.068.954,45	15.481,5	2.348.787,63	2.740.289,43	58,66
ROS (%)	5,89	-2,17	6,25	5,76	6,27	6,42
N. dipendenti	18	16	16	20	26	45
Turnover/dipendente (€)	81.445,8	67.627	62.315,31	97.099,76	100.841,13	23,81
Ricavi totali (€)	100	61,69	89,64	136	158,66	
ROS (%)	100	-36,89	106,13	97,88	106,42	
N. Dipendenti	100	91,84	89,82	113,93	144,91	
Turnover/dipendente (€)	100	76,51	101,59	119,22	123,81	

Fonte: Elaborazione proprio su dati AIDA-Michelin (2025)

Tabella 4: Indicatori economici medi dei ristoranti stellati dal 2020 (2019–2023)

Ristoranti Stellati dal 2020						
	2019	2020	2021	2022	2023	Var (%) 2019-2023
Ricavi totali (€)	909.442	552.621	834.371	1.166.880	1.451.625	60
ROS (%)	1,33	-6,69	-0,22	-1,65	1,09	-17,59
N. dipendenti	11	10	10	12	16	53
Turnover/dipendente (€)	74.259	69.534	77.865	90.835	89.485	20,52
Ricavi totali (€)	100	60,77	91,75	128,31	159,62	
ROS (%)	100	-504,94	-16,52	-124,42	82,41	
N. Dipendenti	100	92	97	119	152	
Turnover/dipendente (€)	100	93,64	104,86	122,32	120,52	

Fonte: Elaborazione propria su dati AIDA-Michelin (2025)

Tabella 5: Indicatori economici medi dei ristoranti non stellati (2019–2023)

Ristoranti Non Stellati						
	2019	2020	2021	2022	2023	Var (%) 2019-2023
Ricavi totali (€)	1.005.719	563.043	789.931	1.175.919	1.375.447	36,76
ROS (%)	2,31	-3,63	3,47	3,42	4,62	99,81
N. dipendenti	14	12	13	13	17	26
Fatturato/dipendente (€)	80.178	59.813	75.132	97.842	102.025	27,25
Ricavi totali (€)	100	55,98	78,54	116,92	136,76	
ROS (%)	100	-157,14	150,22	148,05	200	
N. Dipendenti	100	85	92	93	121	
Turnover/dipendente (€)	100	74,60	93,71	122,03	127,25	

Fonte: Elaborazione propria su dati AIDA-Michelin (2025)

Nota: i valori evidenziati in verde rappresentano indici a base fissa (2019 = 100), calcolati secondo la formula: (Valore dell'anno / Valore del 2019) × 100

Dall'esame comparativo di questi dati medi emergono alcuni spunti interessanti.

In termini di ricavi totali, i ristoranti non stellati presentavano nel 2019 un valore medio leggermente superiore a quello dei ristoranti stellati dal 2020 o neo-stellati (1.007.719€ vs 909.442€): ciò suggerisce che, prima della pandemia, i ristoranti neo-stellati del campione non erano necessariamente quelli con i fatturati più elevati del settore, anzi in media tendevano ad essere imprese di dimensione più piccola rispetto ad alcuni ristoranti “casual” ad alto volume. Questo risultato riflette la natura spesso artigianale e concentrata dell'alta ristorazione: molti ristoranti stellati (soprattutto quelli con una stella) hanno un numero limitato di coperti e puntano sulla qualità più che sulla quantità, a differenza di alcuni ristoranti non stellati che possono avere sale più grandi o un turnover di clientela maggiore. Anche il numero medio di dipendenti nel 2019 risulta leggermente più alto nei ristoranti non stellati rispetto ai neo-stellati (segno di maggiore scala operativa), mentre il fatturato per dipendente medio dei non stellati era in linea con il campione degli stellati. Ciò indica che i ristoranti stellati, pur avendo ricavi totali inferiori, impiegavano più personale per unità di fatturato (ossia avevano una produttività apparente più bassa), coerentemente con l'idea che la ristorazione gastronomica richiede più manodopera per offrire un servizio d'eccellenza (chef aggiuntivi, personale di sala qualificato, ecc.).

Sul fronte della redditività operativa (ROS), nel 2019 si rilevava una differenza importante tra il gruppo degli stellati, con un ROS medio che si collocava intorno al 5–6% (in generale un ROS tra 5% e 10% è considerato soddisfacente in molti settori, Icribis, 2023) e il gruppo dei non stellati che arrivava al 2,31%. I neo-stellati invece si confermano come ristoranti in difficoltà prima della pandemia, alla ricerca forse di una strategia di qualità basata sulle stelle per un rilancio (il loro ROS era in media 1,33% e non andrà a migliorare nel 2023).

Il 2020 segna, com'era prevedibile, un drastico cambiamento. Tutti i gruppi subiscono un crollo dei ricavi medi rispetto al 2019, a causa delle prolungate chiusure e limitazioni operative imposte dall'emergenza sanitaria. Nelle tabelle si può osservare come il fatturato medio 2020 sia calato in modo significativo sia per i ristoranti stellati sia per i non stellati, attestandosi a valori pari a una frazione di quelli del 2019. In particolare, Il valore medio dell'indice di ricavi totali nel 2020, rispetto al 2019 (base 100), è sceso a 61,7 per gli stellati, 60,8 per i neo-stellati dal 2020 e 55,9 per i non stellati, confermando un calo del 40–45% a seconda del gruppo. Parallelamente, anche il numero medio di dipendenti impiegati nel 2020 risulta inferiore rispetto all'anno precedente in tutti i gruppi: molti ristoranti hanno dovuto ridurre il personale (tramite licenziamenti, mancati rinnovi o ricorso alla cassa integrazione) durante i mesi di lockdown e bassa attività. Di conseguenza, il turnover per dipendente nel 2020 subisce anch'esso variazioni: da un lato, la contrazione dei ricavi tende a ridurre questo indice; dall'altro, la riduzione del personale può compensare in parte il calo del fatturato unitario. Nei dati medi si rileva comunque una diminuzione del fatturato per addetto, a indicazione che la contrazione delle vendite è stata più che proporzionale rispetto all'aggiustamento degli organici, in linea con quanto affermato dalla letteratura (cfr. par. 1.4), che descrive un forte impatto della pandemia sulla produttività del comparto ristorativo, aggravato nei segmenti ad alta intensità di manodopera.

È interessante notare che l'impatto del 2020 non è stato identico per i tre gruppi: i ristoranti stellati appaiono aver sofferto in misura leggermente maggiore. Il calo percentuale medio dei ricavi per gli stellati è infatti più accentuato rispetto a quello dei non stellati, e analogamente la contrazione dell'organico (in termini di addetti medi per azienda) risulta più marcata. Come discusso nel paragrafo 1.4, questo risultato conferma la maggiore vulnerabilità del modello *fine dining* rispetto a formule più snelle e flessibili.

Questo può essere dovuto al fatto che molti ristoranti stellati, focalizzati su esperienze culinarie di alto livello, hanno potuto sfruttare meno strategie alternative (come il delivery o il takeaway) per mitigare le perdite, rispetto invece a ristoranti non stellati che in alcuni casi si sono riconvertiti temporaneamente alla vendita da asporto. Anche le strutture di costo differenti possono aver inciso: i ristoranti gastronomici hanno costi fissi elevati (personale specializzato, materie prime di qualità, affitti in location prestigiose) che durante le chiusure hanno gravato sui conti economici. Ciò si riflette direttamente nei valori di ROS del 2020: il margine operativo medio crolla pressoché a zero o in territorio negativo per gli stellati, raggiungendo il minimo proprio tra i ristoranti stellati dal 2020. In altri termini, nel 2020 molti ristoranti stellati hanno chiuso l'anno in perdita operativa o in pareggio, erodendo completamente la marginalità che avevano nel 2019, mentre il comparto non stellato, pur azzerando quasi i profitti, è riuscito in media a contenere leggermente meglio le perdite, dato che conferma quanto evidenziato dalla letteratura circa l'elevata esposizione dei ristoranti stellati alla crisi pandemica, legata alla rigidità dei costi e all'impossibilità di riconfigurare rapidamente l'offerta.

Il triennio 2021–2023 mostra il percorso di ripresa dal punto di minimo toccato nel 2020. Le tabelle degli indici, in cui è stato posto base 100 = anno 2019 per ciascun indicatore, illustrano chiaramente l'andamento delle variabili in rapporto al livello pre-pandemico. Nel 2021 si osserva già un rimbalzo: i ricavi medi iniziano a risalire in tutti i gruppi, pur restando ancora inferiori ai valori del 2019 (indici mediamente sotto 100). Nel 2022 la ripresa si consolida ulteriormente, avvicinando le performance al riferimento pre-COVID. Infine, nel 2023, la maggior parte degli indicatori torna su livelli pari o superiori al 2019. In particolare, i ristoranti non stellati mostrano un recupero molto vigoroso: il fatturato medio del 2023 supera quello del 2019 (indice > 100), evidenziando una crescita che compensa e oltrepassa le perdite subite; anche l'occupazione (numero di dipendenti) risale gradualmente, pur se nel 2023 potrebbe essere ancora leggermente sotto i livelli del 2019 per alcune imprese, a fronte però di un significativo aumento del fatturato per dipendente (indice del turnover/dipendente ben sopra 100). Ciò suggerisce un miglioramento della produttività nei ristoranti non stellati post-pandemia, dovuto sia a incrementi di efficienza interna sia a fenomeni esterni (ad es. aumento generalizzato dei prezzi medi di vendita nel settore nel 2022-23, che accresce il fatturato per unità di lavoro). I ristoranti stellati nel complesso recuperano anch'essi terreno: nel 2023 il

fatturato medio torna leggermente sopra il livello del 2019, mostrando che il comparto ha riagganciato (e in parte superato) la soglia pre-crisi e i ricavi totali registrano un sensibile aumento (nel 2023 erano quasi il 60% in più rispetto al 2019). Tuttavia, il ritmo di ripresa sembra essere stato un po' più lento per gli stellati rispetto ai non stellati: alcune attività di alta gamma hanno probabilmente impiegato più tempo per ritornare a pieno regime, complice anche una ripartenza del turismo internazionale graduale e la necessità di ricostruire il team e la clientela dopo la pandemia. Di conseguenza, nel 2023 l'organico medio dei ristoranti stellati è tornato quasi ai livelli pre-pandemici ma non per tutti (qualche ristorante ha riaperto con meno personale di prima, in ottica di contenimento costi), e il fatturato per dipendente, pur in crescita, rimane in media inferiore a quello dei ristoranti non stellati, segnalando come gli stellati continuino ad avere una struttura più labour-intensive.

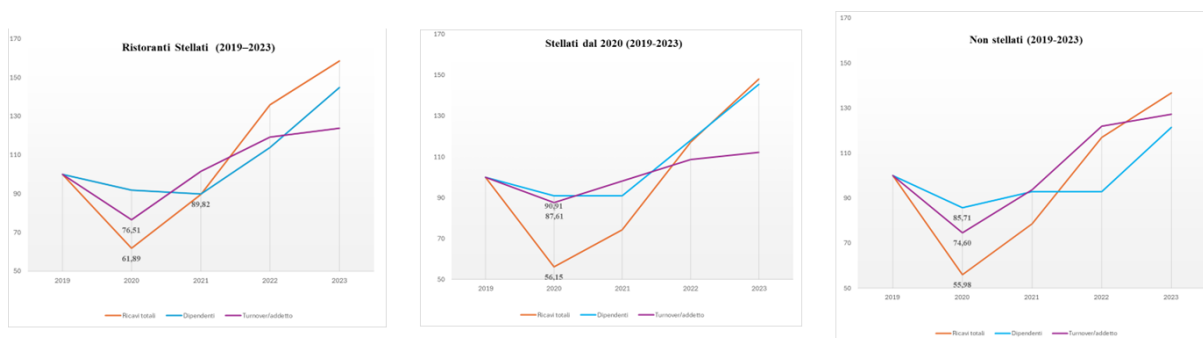
Un caso particolare è quello dei ristoranti diventati stellati dopo il 2020. Queste imprese, che hanno ottenuto la loro prima stella nel pieno della crisi o immediatamente dopo, mostrano una traiettoria di crescita interessante. Nel 2019 esse partivano da livelli medi di ricavi e dipendenti leggermente inferiori rispetto agli stellati affermati (come già notato), ma dal 2021 in poi registrano tassi di recupero molto alti. In effetti, molti di questi ristoranti "neo-stellati" hanno probabilmente beneficiato di una duplice spinta: da un lato la ripresa generale del settore nel post-pandemia, dall'altro la visibilità aggiuntiva e l'appel commerciale derivanti dall'ingresso nel novero dei locali stellati Michelin. Osservando gli indici relativi, si nota che nel 2023 il loro fatturato medio è cresciuto in percentuale ben oltre il 100% del valore 2019 (più degli altri gruppi), accompagnato da un aumento significativo anche del personale medio impiegato. Questo si traduce in un marcato incremento del fatturato per dipendente rispetto alla base 2019, indice che tali ristoranti hanno saputo espandere le proprie attività aumentando più che proporzionalmente i ricavi rispetto agli organici. Tale dinamica riflette quanto evidenziato da Batat, 2021, che sottolinea la capacità reattiva dei ristoranti stellati nell'attivare strategie di riposizionamento e innovazione in seguito alla crisi.

Va tuttavia sottolineato che il percorso di queste aziende è eterogeneo: alcune potrebbero essere nuove aperture rapidamente premiate dalla critica, altre locali già esistenti che hanno migliorato standard e offerta; in ogni caso, l'ottenimento recente della stella ha giocato un ruolo chiave nel definire il loro *momentum* di crescita post-2020.

2.2 Analisi grafica delle tendenze 2019–2023 del campione analizzato

Per visualizzare in modo immediato l'andamento temporale delle variabili nei tre sottogruppi, si è fatto ricorso a rappresentazioni grafiche basate sui dati medi annuali. In particolare, sono stati realizzati tre grafici separati, uno per ciascun sottogruppo, nei quali sono tracciati i trend dal 2019 al 2023 delle seguenti variabili: ricavi totali, numero di dipendenti e fatturato per dipendente (tutte espresse in valori medi per ristorante). A complemento di ciò, è stato predisposto un quarto grafico in cui viene riportato l'andamento del ROS medio dal 2019 al 2023 per tutti e tre i gruppi contemporaneamente, così da enfatizzare le differenze nella redditività operativa nel corso del tempo. Di seguito si riportano tali visualizzazioni.

Figura 4: Evoluzione di ricavi totali, numero di dipendenti e produttività media per sottogruppo di appartenenza (2019-2023)



Fonte: Elaborazione propria su dati AIDA-Michelin (2025)

Nei grafici relativi a ricavi, occupazione e produttività emergono con chiarezza gli effetti della pandemia e della successiva ripresa sui tre gruppi analizzati, in coerenza con quanto osservato nelle tabelle n. 3, 4 e 5. Concentrandosi sull'andamento del fatturato medio, si rileva un minimo evidente nel 2020 per tutti i sottogruppi, a conferma dell'impatto trasversale dell'emergenza sanitaria. Le soglie minime del 2020 risultano particolarmente marcate per la variabile "ricavi totali", soprattutto nei ristoranti stellati e nei neo-stellati. Dopo il crollo osservato tra il 2019 e il 2020, la curva dei ricavi mostra una ripresa progressiva che si consolida fino al 2023, anno in cui tutti i gruppi superano o eguagliano i livelli pre-pandemici. L'andamento del numero medio di dipendenti segue una dinamica simile per i ristoranti stellati e non stellati, con un calo nel 2020 e un recupero graduale negli anni successivi. Tuttavia, nel 2023 gli organici risultano ancora inferiori ai valori

del 2019 per i non stellati, mentre i ristoranti stellati recuperano quasi completamente. I neo-stellati, al contrario, registrano un incremento particolarmente marcato degli occupati, a partire dal 2021, segnalando un'espansione strutturale dell'attività.

La variabile del fatturato per dipendente (turnover/addetto) mostra andamenti differenziati. Nei ristoranti stellati e nei non stellati si osserva una stabilità nel 2020, seguita da un incremento costante che nel 2023 porta entrambi i gruppi a superare la soglia del 2019. In particolare, i non stellati evidenziano un miglioramento netto della produttività apparente, già visibile dal 2021. Nei neo-stellati, invece, il fatturato per addetto cresce in modo più lineare e meno accentuato, segnalando una crescita bilanciata tra ricavi e forza lavoro. Questi dati indicano una maggiore efficienza gestionale post-pandemia, sostenuta anche da dinamiche esterne quali l'aumento dei prezzi medi di vendita, come discusso in precedenza.

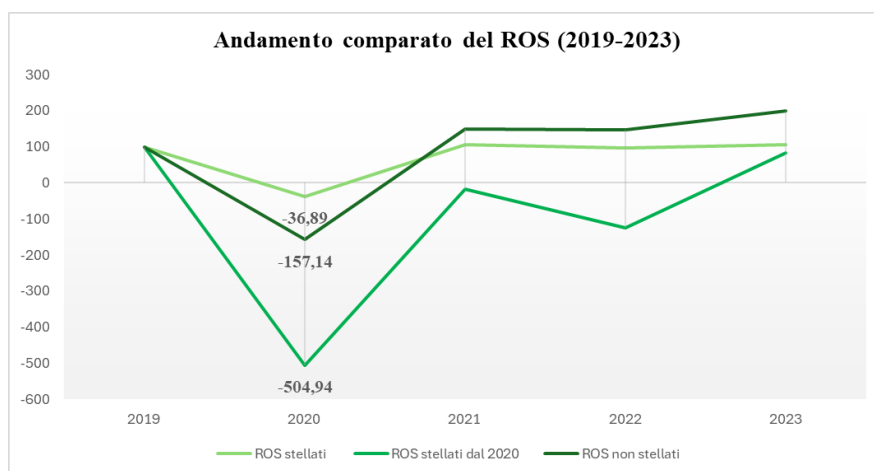
Il grafico dei ristoranti stellati dal 2020 presenta una traiettoria distintiva: nel 2019 questi esercizi partivano da livelli inferiori in termini di ricavi e organico, ma nel triennio successivo alla pandemia registrano una dinamica di crescita sostenuta. Il 2020 rappresenta una fase di discontinuità marcata, ma dal 2021 le curve dei ricavi e dei dipendenti crescono significativamente. Nel 2023 il fatturato medio di questi ristoranti supera nettamente il livello del 2019, accompagnato da un importante aumento del personale impiegato. Ne risulta un miglioramento del fatturato pro-capite, anche se meno pronunciato rispetto agli altri gruppi. Tale andamento conferma l'effetto positivo dell'ingresso nel circuito Michelin sul posizionamento e sulla capacità di attrarre domanda qualificata.

Il grafico dei ristoranti non stellati evidenzia anch'esso un forte impatto nel 2020, con una contrazione sensibile dei ricavi e dell'occupazione. Tuttavia, la ripresa si avvia già nel 2021 e si rafforza nel biennio successivo, con il fatturato medio che nel 2023 supera i livelli del 2019. La ripartenza degli organici è più lenta, il che contribuisce a un sensibile incremento del fatturato per dipendente, in particolare nel biennio 2021–2022. Questa dinamica suggerisce che il comparto non stellato ha saputo recuperare rapidamente i volumi di vendita, migliorando nel contempo la propria efficienza operativa, anche grazie a modelli gestionali più snelli e a un rapido ritorno della clientela locale.

2.2.1 Evoluzione del margine operativo nella ristorazione italiana

Il confronto delle curve del ROS medio nei tre gruppi di seguito riportato mette in luce ulteriormente le differenze strutturali tra ristoranti stellati e non.

Figura 5: Evoluzione comparata del *Return on Sales* (ROS) nei tre sottogruppi di ristorazione italiana nel periodo 2019–2023



Fonte: Elaborazione propria su dati AIDA-Michelin (2025)

Nei tre gruppi analizzati, l'andamento del ROS evidenzia chiaramente gli effetti della crisi pandemica del 2020 e il successivo percorso di ripresa. Il grafico riporta l'indice del ROS a base fissa (2019 = 100), calcolato secondo la formula $(\text{ROS anno} / \text{ROS 2019}) \times 100$, e non il valore assoluto in percentuale. Questo implica che, ad esempio, un valore pari a -504 nel 2020 per i ristoranti stellati dal 2020 non rappresenta una redditività del -504%, bensì indica che il ROS di quell'anno è stato sei volte più basso (e con segno negativo) rispetto al 2019.

Tutti e tre i gruppi mostrano un crollo del ROS nel 2020: la curva degli stellati dal 2020 registra la discesa più marcata, seguita dai non stellati e infine dagli stellati "storici". Questo calo riflette la brusca contrazione dei ricavi operativi e l'impatto dei costi fissi, più difficilmente comprimibili nel segmento *fine dining*. Per i ristoranti stellati in particolare, l'indice scende fino a circa -504 nel 2020, segnalando una perdita operativa significativa rispetto alla marginalità positiva dell'anno base.

A partire dal 2021, tutte le curve mostrano segnali di ripresa. L'indice del ROS dei ristoranti non stellati torna rapidamente sopra quota 100 già nel 2021 e continua a salire nei due anni successivi, a testimonianza di una ripresa rapida e solida della redditività. I ristoranti stellati registrano una risalita più graduale: nel 2021 e 2022 l'indice torna

positivo ma resta sotto la soglia 100, a indicare che, pur in miglioramento, il ROS non ha ancora eguagliato il livello del 2019. Solo nel 2023 il valore si avvicina ai livelli pre-pandemici.

Per quanto riguarda i ristoranti diventati stellati dopo il 2020, l'indice del ROS segue un percorso di forte volatilità: parte da un livello simile agli altri gruppi nel 2019, crolla nel 2020, ma mostra un recupero progressivo. Tuttavia, nel 2023 il valore rimane ancora sotto quota 100, a segnalare una redditività non ancora pienamente allineata a quella pre-crisi. Questo può dipendere da investimenti sostenuti per consolidare il posizionamento Michelin o da un periodo di assestamento nel nuovo status.

Complessivamente, il grafico ROS evidenzia come, nonostante il recupero generale, i ristoranti stellati tendano a operare con margini più contenuti rispetto ai ristoranti non stellati nel 2023 (gap di pochi punti percentuali a sfavore degli stellati).

Questo può riflettere la diversa struttura di costi e strategie di pricing: i ristoranti gourmet puntano sulla massimizzazione della qualità e dell'esperienza, accettando margini operativi più bassi, mentre i ristoranti "commerciali" possono perseguire efficienze tali da ottenere margini leggermente superiori in condizioni di mercato normali.

2.2.2 Distribuzione dei ristoranti stellati: classe di fatturato e dimensione del personale

Un'ulteriore analisi effettuata sulla composizione del campione dei ristoranti stellati riguarda la loro distribuzione per classe di grandezza, misurata sia in termini di fatturato annuo sia in termini di organico (numero di addetti). L'obiettivo di questa analisi è fornire un quadro dell'eterogeneità dimensionale all'interno dei ristoranti stellati italiani, identificando quante imprese appartengono a ciascuna fascia di ricavi e di dipendenti e dunque se prevalgono realtà piccole, medie o grandi.

Per quanto concerne il fatturato, si è considerato il valore dei ricavi registrato nel 2023 da ciascun ristorante stellato e si sono definite quattro classi di fatturato:

1. **Inferiore a 1 milione di euro:** ristoranti con ricavi < 1.000.000 € (nel 2023)
2. **Tra 1 e 5 milioni di euro:** ristoranti con ricavi compresi fra 1.000.000 € e 5.000.000 €
3. **Tra 5 e 10 milioni di euro:** ristoranti con ricavi compresi fra 5.000.000 € e 10.000.000 €
4. **Oltre 10 milioni di euro:** ristoranti con ricavi > 10.000.000 €

Analogamente, per il numero di dipendenti (anno 2023) sono state definite quattro classi dimensionali:

1. **Micro** (meno di 3 addetti): ristoranti con < 3 dipendenti
2. **Piccoli** (3–10 addetti): ristoranti con un organico tra 3 e 10 dipendenti
3. **Medi** (11–50 addetti): ristoranti con 11–50 dipendenti
4. **Grandi** (oltre 50 addetti): ristoranti con più di 50 dipendenti

Applicando queste categorizzazioni ai dati, è stato conteggiato il numero di ristoranti stellati rientrante in ciascuna classe (utilizzando le apposite funzioni di conteggio condizionato su Excel, *CONTA.SE* e *CONTA.PIÙ.SE*). I risultati sono sintetizzati nei grafici a torta presentati di seguito, rispettivamente per la distribuzione dei ricavi e per quella degli addetti.

Figura 6: Distribuzione percentuale dei ristoranti stellati nel 2023 per classi di fatturato e per classi di numero di addetti



Fonte: Elaborazione propria su dati AIDA-Michelin (2025)

Dal grafico relativo al fatturato 2023 emerge che la maggioranza dei ristoranti stellati opera su volumi piuttosto contenuti. Ben 22 stelle Michelin (circa il 36% di 61 con dato disponibile) registrano un giro d'affari inferiore a 1 milione di euro. La fascia più rappresentata è quella tra 1 e 5 milioni, nella quale ricadono 34 ristoranti (circa il 55%), confermando che oltre 9 su 10 ristoranti stellati in Italia non superano i 5 milioni di fatturato annuo, rientrando dunque tra le piccole e medie imprese. Solo 3 ristoranti (5%) si collocano tra 5 e 10 milioni, e appena 2 strutture (meno del 4%) superano la soglia dei 10 milioni, distinguendosi per una scala economica decisamente maggiore rispetto alla media.

Tra questi, il caso di “Da Vittorio S.r.l.” rappresenta un chiaro *outlier*: secondo i dati contabili raccolti nel presente dataset, la società ha registrato un fatturato di circa 52,2 milioni di euro nel 2023, posizionandosi come il ristorante stellato con il valore più elevato in assoluto. Tuttavia, come fonti esterne riportano un giro d'affari ancora superiore, stimato in 87 milioni fino a oltre 100 milioni di euro (Pambianco Wine & Food, 2024; Corriere della Sera – Bergamo, 2023). Tale differenza è attribuibile al fatto che questi dati si riferiscono al fatturato aggregato del Gruppo Da Vittorio, che include, oltre al ristorante principale di Brusaporto, anche attività di *catering*, *hospitality*, locali in città come Shanghai e St. Moritz, e altri format imprenditoriali legati al marchio Cerea.

Questi numeri straordinari sono coerenti con l'eccezionalità del posizionamento del ristorante: Da Vittorio è uno dei pochissimi tre stelle Michelin in Italia, universalmente riconosciuto come punto di riferimento dell'alta cucina italiana, e figura stabilmente ai vertici di classifiche gastronomiche internazionali, come *50 Top Italy* e *La Liste*. L'elevato fatturato, quindi, è giustificato non solo dal prestigio e dalla qualità del brand, ma anche dalla diversificazione dell'offerta e dall'espansione strategica del gruppo familiare, che ha saputo valorizzare la propria reputazione in un modello imprenditoriale articolato e scalabile.

Uno schema analogo si riscontra osservando il grafico della distribuzione per numero di dipendenti nel 2023. La quasi totalità dei ristoranti stellati rientra nelle categorie delle Piccole o Medie imprese: in particolare, 42 ristoranti (circa il 70% del totale, su 60 con dato disponibile) impiegano un organico compreso tra 11 e 50 addetti, mentre 13 ristoranti (circa il 22%) hanno tra 3 e 10 addetti. Solo 4 ristoranti stellati (circa il 7%) possono essere considerati di grandi dimensioni, avendo oltre 50 dipendenti, e vi è un unico caso di microimpresa con meno di 3 addetti.

Spicca in modo netto, anche in questa distribuzione, il caso del ristorante “Da Vittorio”, che impiega ben 515 dipendenti nel 2023, posizionandosi largamente al di fuori del range degli altri stellati. Questo valore eccezionale lo configura come un vero *outlier* nella popolazione analizzata. Tale risultato è coerente con il ruolo di “Da Vittorio” come gruppo di riferimento dell'alta ristorazione italiana, titolare di 3 stelle Michelin e con attività che includono ristorazione *gourmet*, *catering*, *hospitality* e sedi internazionali (Pambianco Wine & Food, 2024; Corriere della Sera – Bergamo, 2023). È quindi plausibile che il dato sul personale rifletta non solo il ristorante principale di Brusaporto,

ma l'intero ecosistema imprenditoriale sviluppato dalla famiglia Cerea, che si distingue per dimensione e complessità organizzativa.

Vale la pena ricordare che i totali di ristoranti considerati nei due grafici (61 per il fatturato, 60 per i dipendenti) risultano leggermente inferiori al totale di 62 ristoranti stellati del campione. Ciò è dovuto ad alcune mancanze nei dati: in particolare, per il ristorante “Locanda Margon” non era disponibile il valore del fatturato 2023 (motivo per cui esso non è stato conteggiato in alcuna classe di ricavi), mentre per due ristoranti (“Dolada” ed “Essenza”) mancava l'informazione sul numero di dipendenti, escludendoli dalla relativa classificazione. Si tratta comunque di poche eccezioni che non alterano significativamente il quadro complessivo.

Complessivamente, l'analisi per classi e i relativi grafici a torta confermano che i ristoranti stellati rappresentano un segmento fortemente polarizzato sulle piccole dimensioni sia in termini di fatturato che di personale. Oltre il 90% degli stellati ha meno di 5 milioni di ricavi e meno di 50 dipendenti, a riprova del fatto che l'eccellenza culinaria viene spesso raggiunta attraverso strutture agili, dove la cura del dettaglio e la qualità dell'offerta prevalgono sulla quantità. L'eccezione rappresentata da “Da Vittorio”, in termini di fatturato e organico, conferma e non contraddice questa tendenza generale, configurandosi come un caso unico per posizionamento, reputazione e articolazione del modello di business.

Questo aspetto contestualizza anche i risultati precedenti: molte differenze osservate tra stellati e non stellati (ad esempio nei livelli di produttività o nei tassi di crescita post-Covid) vanno lette tenendo presente che stiamo confrontando realtà di dimensione molto diversa. Le imprese non stellate del campione, pur senza stella Michelin, tendono ad essere più grandi e orientate ai volumi; viceversa, le imprese stellate puntano su un modello high-end e rimangono volutamente su scala ridotta. I grafici in esame immediatamente visibile tale distribuzione: la stragrande maggioranza delle fette è concentrata nelle prime due categorie (più piccole), mentre solo una piccola frazione appartiene alle categorie superiori. Questo risultato fornisce un utile contesto strutturale per interpretare le performance economiche: ad esempio, il fatto che i ristoranti stellati mostrino mediamente ricavi più bassi e margini operativi non molto superiori ai non stellati è in parte dovuto proprio alla loro natura dimensionale.

Nel capitolo successivo si approfondiranno ulteriormente queste dinamiche, anche attraverso analisi per area geografica e altre segmentazioni, al fine di comprendere se e come la “dimensione” e la “stella” interagiscono nel determinare il successo economico di un ristorante di eccellenza.

2.3 Concentrazione territoriale degli stellati e province leader

Un ulteriore approfondimento riguarda la distribuzione territoriale dei ristoranti stellati inclusi nel campione analizzato. I dati della tabella di seguito riportata, mostrano una forte concentrazione in alcune aree del Paese, in particolare nelle regioni del Nord Italia, che rappresentano circa il 70% dei 62 ristoranti stellati del campione. In testa si colloca la Lombardia, con 12 ristoranti stellati, seguita da Piemonte e Veneto. La Toscana si conferma anch'essa tra le regioni più rappresentate, a testimonianza del peso culturale e turistico della ristorazione di qualità nel Centro Italia. Al Sud, invece, la presenza risulta meno diffusa: regioni come Calabria e Molise risultano assenti dal campione, mentre la Campania rappresenta un'eccezione positiva, ospitando alcune eccellenze note a livello nazionale (Osservatorio Bit, 2023).

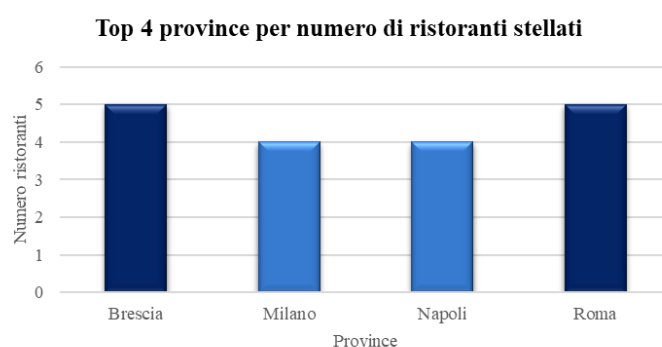
Tabella 6: Distribuzione provinciale dei ristoranti stellati selezionati nel campione analizzato

Le stelle Michelin					
Provincia	N. Ristoranti con 3 stelle	N. Ristoranti con 2 stelle	N. Ristoranti con 1 stella	Totale	Media Stelle Michelin
Ancona	1	-	-	1	3
Avellino	-	-	1	1	1
Barletta-Andria-Trani	-	-	1	1	1
Belluno	-	-	1	1	1
Bergamo	1	-	-	1	3
Biella	-	-	1	1	1
Bologna	-	1	1	2	1,5
Bolzano/Bozen	1	-	1	2	1,75
Brescia*	-	1	4	5	1,2
Cuneo	-	-	2	2	1
Firenze	1	-	1	2	1,75
Frosinone	-	-	1	1	1
Grosseto	-	1	-	1	2
Imperia	-	-	1	1	1
Latina	-	-	1	1	1
Lodi	-	-	1	1	1
Lucca	-	-	2	2	1
Matera	-	-	1	1	1
Milano*	-	-	4	4	1
Modena	1	-	-	1	3
Monza e della Brianza	-	-	1	1	1
Napoli*	-	1	3	4	1
Novara	-	-	1	1	1
Palermo	-	-	1	1	1
Parma	-	-	1	1	1
Perugia	-	-	1	1	1
Pesaro Urbino	-	-	1	1	1
Pescara	-	-	1	1	1
Pordenone	-	-	1	1	1
Ragusa	-	1	-	1	2
Rimini	-	-	1	1	1
Roma*	-	1	4	5	1,2
Salerno	-	-	1	1	1
Terni	-	-	1	1	1
Torino	-	-	3	3	1
Trento	-	-	1	1	1
Treviso	-	-	1	1	1
Udine	-	1	-	1	2
Venezia	-	-	1	1	1
Verona	-	-	1	1	1
Vicenza	-	1	-	1	2

Fonte: Elaborazione propria su dati AIDA-Guida Michelin (2025)

Tuttavia, la tabella sulla distribuzione provinciale evidenzia che le quattro province con il maggior numero di ristoranti stellati sono Roma, Brescia, Napoli e Milano, ciascuna con un numero di locali significativamente superiore alla media. In particolare, Roma e Brescia presentano il valore più elevato (nel campione analizzato risultano ~5 ristoranti ciascuna), seguite da Napoli e Milano (entrambe ~4), un dato rappresentato graficamente nel grafico a barre sottostante.

Figura 7: Le quattro province italiane con il maggior numero di ristoranti stellati nel campione analizzato



Fonte: Elaborazione propria su dati AIDA-Michelin (2025)

Questa evidenza trova conferma anche nell'analisi della media delle variabili economico-finanziarie registrate nel 2023 che verrà approfondita nei paragrafi successivi.

Nonostante una concentrazione maggioritaria al Nord Italia, l'alta ristorazione tende ad agglomerarsi in specifici poli territoriali, piuttosto che essere distribuita in modo uniforme sul territorio nazionale. Diversi fattori concorrono a spiegare tale concentrazione, riconducibili ai meccanismi delle economie di agglomerazione. Secondo un report del Centre for Cities (2023), la prossimità geografica tra imprese appartenenti allo stesso settore permette di ridurre i costi di approvvigionamento, accedere a manodopera specializzata e beneficiare di un ecosistema di servizi complementari. Tali condizioni favoriscono la produttività e l'innovazione, risultando particolarmente rilevanti nei settori ad alto valore aggiunto come la ristorazione gourmet. In linea con queste evidenze, uno studio empirico condotto da Ahrend et al. (2017) mostra come, nei contesti urbani dell'area OCSE, la produttività individuale aumenti mediamente tra lo 0,02% e lo 0,05% per ogni incremento dell'1% della popolazione urbana, anche a parità di capitale umano e qualifiche. Ciò suggerisce che le città e i distretti metropolitani, come Milano o Roma,

offrono un ambiente più favorevole allo sviluppo dell'alta ristorazione, grazie all'effetto cumulativo della domanda, della competizione virtuosa e della specializzazione territoriale.

In contesti metropolitani come Roma e Milano, o in destinazioni turistiche di alta gamma come la provincia di Brescia, che ospita rinomate località come il Lago di Garda, i ristoranti stellati traggono vantaggio dalla presenza simultanea di fornitori gastronomici di eccellenza, infrastrutture logistiche avanzate e flussi turistici qualificati. Tali territori si configurano come cluster gastronomici altamente funzionali. Secondo Porter (1998), i cluster sono concentrazioni geografiche di aziende interconnesse e istituzioni correlate, che operano in un settore specifico, creando sinergie che favoriscono l'innovazione e la competitività. Applicato al caso dell'alta ristorazione, questo modello spiega come la co-localizzazione di imprese di qualità (ristoranti, produttori locali, servizi enogastronomici) in aree a forte reputazione turistica e culturale possa generare un ecosistema favorevole allo sviluppo della cucina gourmet (Gambero Rosso, 2023).

Questa disomogeneità territoriale è confermata anche da precedenti analisi settoriali condotte da osservatori economici come Unioncamere, secondo cui tra il 70% e il 75% delle imprese di alta ristorazione in Italia si colloca in aree ad alta densità urbana, caratterizzate da forte attrattività turistica e da una filiera agroalimentare consolidata (Unioncamere, 2023). Questi contesti offrono vantaggi strutturali cruciali: una clientela locale con elevata capacità di spesa, turismo straniero di fascia alta, accesso a fornitori premium, scuole di cucina riconosciute a livello nazionale e internazionale, oltre a una cultura gastronomica profondamente radicata nella popolazione. Milano e l'area del Lago di Como costituiscono, ad esempio, due poli fondamentali per la ristorazione d'élite del Nord Italia, mentre Firenze e Siena svolgono un ruolo analogo nel Centro. Al contrario, la scarsa presenza di ristoranti stellati in molte aree del Sud può essere attribuita a carenze infrastrutturali, minor visibilità internazionale, flussi turistici meno intensi e un tessuto imprenditoriale meno strutturato nel segmento della ristorazione di lusso (Censis, 2023). La concentrazione geografica di ristoranti di eccellenza favorisce la formazione di un ecosistema culinario dinamico, nel quale si generano scambi intensi di competenze, innovazione e capitale umano. La prossimità spaziale tra imprese ad alto contenuto creativo e tecnico permette infatti di attrarre e trattenere professionisti altamente qualificati, facilitando la condivisione di know-how e l'apprendimento collettivo. Questo

tipo di configurazione territoriale, che si fonda su logiche cooperative oltre che competitive, contribuisce all'innalzamento degli standard qualitativi dell'intero comparto (Kalenjuk et al., 2022; Lazzeretti, 2003).

Le province leader fungono spesso da poli formativi per cuochi e personale di sala: molti chef affermati si sono formati in cucine stellate preesistenti, avviando poi nuovi ristoranti nello stesso territorio e alimentando un circolo virtuoso di competenze.

Province come Milano o Roma, grazie alla loro centralità economica e culturale, attraggono e formano talenti culinari di alto profilo, offrendo un ecosistema professionale dinamico e competitivo. Sebbene alcune delle principali scuole di cucina italiane, come ALMA - La Scuola Internazionale di Cucina Italiana fondata da Gualtiero Marchesi, abbiano sede in territori diversi (ad esempio a Colorno, in provincia di Parma), è nei grandi centri urbani che spesso i migliori chef completano la propria formazione attraverso esperienze lavorative di alto livello e accedono a carriere più rapide, grazie alla concentrazione di ristoranti stellati e opportunità di visibilità internazionale. Parallelamente, l'accesso a risorse finanziarie più solide e a infrastrutture avanzate consente il sostegno a progetti di alta gamma: molti locali pluristellati sono inseriti in contesti alberghieri di lusso o sono sostenuti da investitori privati attivi nel settore della ristorazione gourmet (Sikveland, 2022). Inoltre, ricerche sul contesto italiano indicano che il successo nella ristorazione d'élite dipende anche da un ambiente professionale competitivo e altamente specializzato: studiosi hanno evidenziato come giovani chef selezionati, formati nelle migliori scuole, apportino innovazione e creatività nel servizio e nei menu dei ristoranti stellati (Abbate et al., 2021).

La provincia di Brescia, pur meno popolosa, rappresenta un caso emblematico di micro-distretto gastronomico di eccellenza, sviluppatosi grazie a un forte radicamento agroalimentare e alla valorizzazione della filiera DOP locale. Secondo un'analisi di *Gambero Rosso International* (2024), Brescia si colloca tra le prime cinque province italiane per valore della cosiddetta "economia DOP", intesa come l'insieme delle attività legate alla produzione e valorizzazione di prodotti certificati a Denominazione di Origine Protetta, fortemente ancorati al territorio. La combinazione di vini di alta qualità (come la Franciacorta), formaggi tipici e una tradizione culinaria eterogenea attira turismo enogastronomico e favorisce investimenti in strutture d'alta gamma (relais, resort, ristoranti gourmet). Altro fattore rilevante è la reputazione culturale e gastronomica del

territorio, che agisce da catalizzatore per attrarre clientela qualificata e stimolare l'innovazione culinaria. Milano, ad esempio, rappresenta un polo cosmopolita in cui l'alta ristorazione prospera grazie alla presenza di un pubblico internazionale, eventi fieristici e una consolidata cultura dell'ospitalità di lusso. Allo stesso modo, Roma si distingue per l'ampiezza e la varietà dell'offerta ristorativa, rafforzata dal ruolo di capitale e centro turistico globale. Napoli e la Campania, invece, emergono per il valore identitario della cucina locale, in cui ingredienti autoctoni e ricette tradizionali vengono reinterpretati in chiave creativa: una dinamica che sostiene lo sviluppo dell'alta ristorazione anche al Sud. Come confermato da studi recenti sul turismo gastronomico in Italia, le aree dotate di una forte identità culinaria attraggono flussi turistici di fascia alta e costituiscono ambienti favorevoli alla nascita di ristoranti gourmet (Kalenjuk & Pivarski, 2024). Questi risultati evidenziano come la cultura gastronomica territoriale rappresenti una leva strategica di competitività per lo sviluppo del *fine dining*, tanto nelle aree metropolitane quanto nei contesti periferici.

La presenza ravvicinata di ristoranti stellati contribuisce a rafforzare la reputazione gastronomica dei territori, generando un effetto volano che attrae visibilità mediatica e turismo esperienziale di alto profilo. Studi empirici confermano che l'aumento di locali premiati con le stelle Michelin è associato a una crescita della domanda turistica, specialmente da parte di visitatori stranieri (Castillo Manzano et al., 2020). Inoltre, una proposta culinaria d'eccellenza funge da elemento identitario per le destinazioni, accrescendone l'attrattiva nel panorama gastronomico internazionale (Lin, Marine Roig & Llonch Molina, 2021).

L'innovazione rappresenta un elemento distintivo delle aree di eccellenza. In ambito *fine dining*, sperimentazione e creatività costituiscono leve fondamentali per ottenere e mantenere il riconoscimento Michelin. Città come Milano e Roma si distinguono per l'adozione di tecniche d'avanguardia e format originali, alimentati da un contesto competitivo e da una clientela sofisticata. Come evidenziato da Vargas-Sánchez e López-Guzmán (2018), la capacità innovativa è un fattore chiave nella competitività dei ristoranti stellati.

Queste dinamiche si rafforzano nei cosiddetti cluster gastronomici: ambienti ad alta densità di imprese collegate, nei quali la condivisione di conoscenze e risorse facilita lo sviluppo di standard elevati. La coesistenza di chef, produttori specializzati e servizi di

qualità genera un ecosistema virtuoso che sostiene il miglioramento continuo. Tali configurazioni contribuiscono a mantenere le province più attive ai vertici della scena culinaria italiana.

La distribuzione geografica dei ristoranti stellati in Italia risponde dunque a logiche complesse, frutto di fattori economici, sociali e culturali che, interagendo tra loro, plasmano i poli dell'eccellenza gastronomica.

2.3.1 Distribuzione Nord-Centro-Sud: differenze territoriali

L'analisi aggregata per macro-area, basata sulla classificazione territoriale Istat (Nord, Centro, Sud e Isole), evidenzia un quadro ancora più netto: il 65% dei ristoranti stellati si colloca nel Nord, il 25% nel Centro, mentre solo il 10% è localizzato nel Sud e nelle Isole. Questa diseguaglianza strutturale riflette la diversa capacità dei territori di attrarre, sostenere e valorizzare attività ristorative di alta gamma. Non solo il numero di ristoranti, ma anche le loro performance economiche risultano disomogenee: i ristoranti stellati situati al Nord mostrano, in media, ricavi più elevati e un fatturato per dipendente più alto rispetto alle controparti del Centro e, ancor più, del Sud. Ciò è coerente con il maggior potere d'acquisto locale, la maggiore densità turistica e il contesto economico più avanzato in diverse regioni settentrionali (ISTAT, 2024).

Allargando lo sguardo, si notano marcate differenze nella presenza di ristoranti stellati tra le macroaree Nord, Centro e Sud/Isole del Paese. I dati aggregati, riassunti nella tabella sottostante, indicano che il Nord Italia domina per numero totale di ristoranti stellati (31 nel campione esaminato), mentre il Centro ne conta circa 9 e il Sud e Isole 10.

Tabella 7: Distribuzione dei ristoranti stellati per macroarea geografica e media di stelle Michelin

	Totale Ristoranti Stellati	Media stelle complessiva
Nord	31	1,4
Centro	9	1,3
Sud/Isole	10	1,1

Fonte: Elaborazione propria su dati AIDA-Michelin (2025)

Inoltre, il Nord presenta anche la media di stelle per ristorante più alta (circa 1,4), leggermente superiore al Centro (1,3) e sensibilmente maggiore rispetto al Sud (1,1).

Questo significa che non solo al Nord vi sono più locali stellati, ma che mediamente il loro livello (misurato in numero di stelle) tende ad essere più elevato.

Tali dati suggeriscono una disuguaglianza territoriale marcata, riconducibile a fattori economici, sociali e culturali. Dal punto di vista economico, la predominanza di ristoranti stellati al Nord riflette il divario di sviluppo tra le regioni italiane: le aree settentrionali registrano un PIL pro capite più elevato, un tessuto imprenditoriale denso e una popolazione con maggiore capacità di spesa rispetto al Mezzogiorno. Ne deriva una clientela locale più ricca e investitori più inclini a sostenere iniziative di alta ristorazione. Studi empirici a livello europeo mostrano che l'aumento del reddito medio territoriale è associato a una maggiore diffusione di ristoranti stellati (Zucchella & Hagin, 2015); in Italia, analisi regionali evidenziano una chiara correlazione tra reddito medio e densità di locali gourmet, particolarmente nelle regioni settentrionali (Feliciano & Pinna, 2018).

I ristoranti gourmet rappresentano servizi di lusso il cui sviluppo è trainato da una domanda locale e turistica con elevato potere d'acquisto. Il Nord Italia, con città come Milano e Torino e una solida rete di distretti industriali, offre un bacino di consumatori abbienti e investitori più propensi a sostenere l'alta ristorazione. In particolare, secondo un'analisi di *WineNews* (2021), la Lombardia è risultata la regione con il maggior numero di ristoranti stellati: nel 2022 contava 56 locali premiati, contro una presenza significativamente inferiore in regioni meridionali come Sicilia e Puglia.

Tale dato fa riferimento alla totalità dei ristoranti stellati italiani censiti dalla Guida Michelin, e non al campione analizzato nella presente ricerca, che, come precisato all'inizio del capitolo, si basa su un sottoinsieme rappresentativo di 62 ristoranti, selezionati in base alla disponibilità e affidabilità dei dati di bilancio.

Questa differenza di scala è importante da tenere presente: mentre le statistiche citate offrono una panoramica esaustiva del panorama nazionale, l'analisi sperimentale qui condotta si concentra su un campione mirato, costruito per garantire equilibrio territoriale e solidità informativa.

Tornando al dato generale, la concentrazione di ristoranti stellati al Nord evidenzia come il gap economico e infrastrutturale tra Nord e Sud influenzi tanto l'offerta quanto la domanda per esperienze gourmet esclusive.

Tale disparità non implica l'assenza di eccellenze al Sud, ma piuttosto una minore diffusione. Anche i flussi turistici differenziati contribuiscono a questo quadro. Il Nord e il Centro attraggono tradizionalmente la maggior parte del turismo internazionale, grazie a città d'arte come Venezia, Firenze, Milano e Roma, nonché a laghi alpini e itinerari enogastronomici di prestigio. Questo turismo culturale e gourmet rappresenta una risorsa cruciale per il sostegno all'alta ristorazione. Viceversa, molte regioni meridionali, pur ricche di bellezze naturali e gastronomiche, hanno sviluppato solo di recente un'offerta turistica d'eccellenza. La Guida Michelin stessa afferma che “un ristorante con tre stelle vale il viaggio”, sottolineando l'interazione tra attrattività gastronomica e dinamiche turistiche (Lin, Marine-Roig & Llonch-Molina, 2021).

Anche fattori storici e culturali incidono. L'alta cucina moderna ha avuto i suoi pionieri soprattutto al Nord: fu a Milano, negli anni '80, che lo chef Gualtiero Marchesi ottenne le prime tre stelle Michelin italiane, avviando un percorso di sperimentazione e professionalizzazione che ha lasciato un'impronta duratura. Nelle regioni meridionali, per contro, la ristorazione di qualità si è a lungo identificata con forme tradizionali (trattorie, osterie), con una minore apertura iniziale alla ristorazione gourmet. Negli ultimi anni, tuttavia, si assiste a un cambio di paradigma: chef formati al Nord o all'estero stanno tornando al Sud, aprendo locali innovativi che uniscono creatività e valorizzazione del territorio.

Un caso emblematico è la Campania: pur situata nel Sud, ha registrato un incremento notevole nel numero di ristoranti stellati. Nel 2022 è risultata la seconda regione italiana per numero complessivo (48 ristoranti), superando il Piemonte, e ha visto l'attribuzione di 7 nuove stelle in un solo anno (Guida Michelin, 2022). La provincia di Napoli, in particolare, ha superato Roma con 30 ristoranti stellati, seguita dalla capitale con 20 locali premiati, evidenziando così il potenziale del Mezzogiorno quando sostenuto da turismo, cultura gastronomica e imprenditorialità locale (Firstonline.info, 2021).

Anche in questo caso, si precisa che tali numeri si riferiscono al totale delle assegnazioni Michelin a livello nazionale e non riflettono la distribuzione interna del campione oggetto dell'analisi quantitativa, che è stato costruito per garantire un'equa copertura geografica pur restando limitato per ragioni metodologiche e di disponibilità dei dati finanziari.

Tuttavia, al di fuori di Campania e Sicilia, le regioni meridionali restano ancora poco rappresentate. Inoltre, le stelle Michelin plurime (due e tre stelle) risultano concentrate

prevalentemente al Nord e Centro: nel 2021, tutti gli undici ristoranti tristellati italiani si trovavano in queste macroaree, con l'unica eccezione rappresentata dal ristorante “La Pergola” a Roma (Guida Michelin, 2022). Questo dato indica che le vette assolute della ristorazione italiana rimangono localizzate soprattutto in contesti centro-settentrionali.

Queste dimensioni territoriali sono essenziali anche per l'interpretazione dei dati finanziari e gestionali delle imprese analizzate. La maggior resilienza osservata nei ristoranti non stellati nel triennio post-Covid (2021–2023) può infatti essere almeno in parte influenzata dal contesto geografico in cui tali imprese operano. Poiché i ristoranti casual del campione di controllo sono stati selezionati nelle medesime province degli stellati, i dati riflettono non solo la categoria di appartenenza ma anche le condizioni territoriali condivise, rendendo il confronto statisticamente significativo. Tuttavia, la presenza di differenze regionali persistenti rappresenta una variabile latente che va sempre tenuta in considerazione nel processo di lettura e interpretazione delle evidenze aggregate.

Considerando quanto emerso, la distribuzione per macroaree evidenzia squilibri territoriali marcati nella ristorazione stellata, riconducibili a variabili economiche (ricchezza, investimenti), sociali (stili di consumo e imprenditorialità locale) e culturali (tradizioni e apertura all'innovazione). Il Nord e, in parte, il Centro hanno finora fornito l'ecosistema più favorevole allo sviluppo dei ristoranti Michelin, mentre il Sud sta iniziando a esprimere il suo potenziale soprattutto in regioni traino come la Campania. Queste differenze invitano a riflettere su come colmare il divario, ad esempio investendo in formazione e infrastrutture anche nel Mezzogiorno, così da valorizzare appieno il patrimonio culinario italiano in ogni angolo del Paese.

2.4 Analisi delle performance economico-finanziarie dei ristoranti stellati

Oltre agli aspetti quantitativi, è interessante esaminare le performance economico-finanziarie medie dei ristoranti stellati nelle quattro province top (Roma, Brescia, Napoli, Milano), confrontandone ricavi, redditività e struttura operativa.

Tabella 8: Indicatori economico-finanziari medi dei ristoranti stellati nelle principali province italiane (anno 2023)

Provincia	Media ricavi totali 2023	Media ROS 2023	Media n. dipendenti 2023	Media Fatturato/dipendente 2023
Brescia	1.395.958	5,68	11	114.148
Milano	3.590.704	4,05	27	137.276,65
Napoli	930.508	7,03	14	77.200
Roma	1.948.342	9,75	24	83.200

Fonte: Elaborazione propria su dati AIDA-Michelin (2025)

I dati 2023 disponibili (media per provincia) rivelano differenze significative tra questi contesti.

- **Ricavi medi annui:** vi sono forti divari nei ricavi. I ristoranti stellati della provincia di Milano mostrano in media il fatturato più elevato, circa 3,59 milioni di euro annui, valore quasi doppio rispetto a Roma (circa 1,95 milioni), oltre due volte superiore a Brescia (1,40 milioni) e quasi quattro volte il dato di Napoli (0,93 milioni). Questa disparità indica che a Milano gli esercizi stellati operano su scala maggiore, servendo presumibilmente un numero più alto di coperti e/o applicando prezzi medi più elevati. Milano, in quanto metropoli finanziaria internazionale, offre un bacino di clientela più ampio (uomini d'affari, turismo fieristico, alta moda, etc.) che può spiegare i ricavi molto alti dei suoi ristoranti gourmet. Al contempo, località come Napoli o Brescia, pur turistiche, hanno un mercato più limitato e stagionale, il che porta a fatturati medi sensibilmente inferiori. Da notare che Roma, pur seconda per ricavi medi (~1,95 M€), non raggiunge i livelli milanesi: questo può riflettere un minor numero di coperti nei ristoranti di Roma (che spesso sono più piccoli e orientati a un'esperienza esclusiva) o differenze di pricing; inoltre, alcuni top spender a Roma potrebbero concentrarsi in un singolo locale (La Pergola) mentre gli altri stellati romani hanno dimensioni modeste, abbassando la media.
- **Redditività (ROS):** se si considera il *Return on Sales* medio (cioè il risultato operativo in percentuale sui ricavi), il quadro si inverte in parte. La provincia di Roma evidenzia la redditività media più alta, con un ROS medio intorno al 9,8%, seguita da Napoli (7,0%) e Brescia (5,7%). Milano, nonostante i ricavi maggiori,

presenta il ROS medio più basso, circa 4,0%. Ciò suggerisce che i ristoranti stellati milanesi hanno costi molto alti che erodono i margini: elementi come affitti onerosi nel centro città, stipendi più elevati per il personale qualificato e spese generali (materie prime di lusso, gestione di strutture ampie) pesano sui bilanci. Roma riesce a combinare ricavi solidi con costi relativamente più contenuti, portando a margini migliori, quasi due volte quelli milanesi. Questo potrebbe indicare che, nella capitale, alcuni ristoranti operano in spazi con costi fissi più favorevoli (ad es. in hotel storici di proprietà già ammortizzata) o beneficiano di un rapporto qualità-prezzo efficiente. Anche Napoli mostra una discreta redditività media (7%), malgrado i ricavi più contenuti; ciò è attribuibile ad una manodopera e fornitori locali meno costosi, riuscendo così a spuntare margini superiori a colleghi del Nord più “ricchi” in fatturato. Brescia, con un ROS intermedio (5-6%) e quindi una redditività moderata, dimostra che, la maggior parte dei locali bresciani a conduzione familiare, reinvestono molto in qualità e servizio (abbassando il profitto percentuale) e operano in contesti stagionali (es. località lacustri) che limitano la massimizzazione del profitto annuale. È interessante collegare questi dati al numero di stelle Michelin detenute dai ristoranti in ciascuna provincia. Milano vanta diversi ristoranti bi- e tri-stellati (che richiedono standard qualitativi e di servizio elevatissimi), mentre Brescia e Napoli hanno quasi esclusivamente ristoranti ad una stella. Roma ha un mix (un tre stelle, qualche due stelle e vari una stella).

Le differenze nel ROS tra ristoranti con una sola stella e quelli pluristellati trovano riscontro anche in studi empirici: i locali che vantano più di una stella spesso operano con margini di profitto più contenuti. Se da un lato ottenere una stella Michelin può incrementare il fatturato fino al 20 %, ricevere due stelle consente un aumento fino al 40 %, e tre stelle addirittura fino al 100 % (Food & Wine, 2017), dall'altro il necessario aumento dei costi operativi, come personale altamente specializzato, affitti elevati, materie prime pregiate, può erodere i margini. Infatti, quasi metà dei ristoranti bi- o tri-stellati europei non riesce a mantenere una redditività positiva, nonostante i ricavi incrementati (Food & Wine, 2017). Questi dati spiegano perché i ristoranti con una sola stella riescano

spesso ad ottenere una marginalità superiore: servono una clientela di fascia alta con costi complessivamente più contenuti rispetto ai colleghi pluristellati.

Milano, infatti, che ospita più ristoranti multi-stellati (e.g. Enrico Bartolini al MUDEC con 3 stelle, il Seta due stelle, ecc.), mostra margini compressi dal lusso e dalla complessità operativa di tali locali. Viceversa, Napoli e Brescia, con stellati per lo più di livello 1 stella, riescono a operare con strutture più snelle e costi proporzionalmente minori, mantenendo ROS discreti. Questo dato conferma un principio noto nel settore: l'alta ristorazione può essere profittevole, ma l'inseguimento della seconda e terza stella comporta investimenti crescenti che non sempre si traducono in pari incrementi di profitto netto.

- **Struttura occupazionale:** la dimensione media delle imprese, in termini di numero di dipendenti, varia sensibilmente. A Milano, ciascun ristorante stellato impiega in media circa 27 addetti, e Roma segue con circa 24. Ciò riflette la presenza di locali di grandi dimensioni o inseriti in contesti alberghieri, dove la brigata di cucina e sala è nutrita (si pensi alle cucine con molti sous-chef, sommelier dedicati, personale di sala plurilingue necessario in piazze internazionali). Napoli e Brescia, invece, presentano organici medi più ridotti, rispettivamente attorno a 12-14 dipendenti per ristorante a Napoli e 11 a Brescia. Questo indica strutture più familiari o comunque realtà con meno coperti e servizi aggiuntivi. Un ristorante stellato al Sud spesso è un'impresa familiare, con chef-patron in cucina e un numero contenuto di collaboratori, mentre a Milano/Roma troviamo ad esempio ristoranti all'interno di hotel 5 stelle dove lo staff include figure dedicate (es. concierge per prenotazioni, bartender, personale di marketing) non presenti in contesti minori. La differenza è notevole: i team milanesi sono oltre il doppio di quelli bresciani in media. Questo impatta anche la redditività: personale più numeroso significa più stipendi e oneri, dunque un peso sui costi fissi. Non a caso Milano, con 27 dipendenti medi, ha il ROS più basso, mentre Brescia con 11 dipendenti ha un ROS leggermente maggiore, coerente con l'idea espressa precedentemente che strutture piccole possano controllare meglio i costi operativi.
- **Produttività (fatturato per dipendente):** un indicatore utile è il fatturato medio per addetto, calcolato dividendo i ricavi per il numero di dipendenti. Esso esprime

in qualche misura la produttività apparente e l'efficienza operativa. Dai dati emerge che a Milano ciascun dipendente “genera” in media circa 137 mila euro di ricavi annui, a Brescia ~114 mila €, mentre a Roma ~83 mila € e a Napoli ~77 mila €. Le differenze sono marcate: un lavoratore in un ristorante stellato milanese produce ricavi quasi doppi di uno a Napoli. Cosa significa questo? In parte riflette i prezzi medi più elevati praticati nei locali di Milano e Brescia: nelle grandi città del Nord un menu degustazione può costare molto di più che al Sud, e la clientela spende mediamente cifre più alte, consentendo a ogni addetto (chef, cameriere, sommelier) di “valere” più incassi. Inoltre, potrebbe indicare un diverso modello di servizio: a Milano vi sono ristoranti con servizio più rapido o più turni di coperti per sera (soprattutto in quelli business-oriented), massimizzando l'output per staff. Al contrario, a Roma e Napoli l'esperienza gastronomica può essere più “rilassata” e con meno rotazione di tavoli, oppure i ristoranti assumono relativamente più personale per offrire un servizio altamente curato pur con meno coperti, abbassando il ricavo medio per addetto. Ad esempio, un ristorante tristellato come “La Pergola” a Roma impiega un numero cospicuo di persone per garantire standard elevatissimi a pochi clienti per sera, risultando in un fatturato per dipendente non alto. Brescia mostra un ottimo fatturato/addetto (~114k €), secondo solo a Milano: questo può dipendere dal fatto che alcuni stellati bresciani (es. in località turistiche) riescono a operare con staff ridotto e al contempo applicare prezzi gourmet importanti ai turisti benestanti, ottenendo così un alto rendimento per ogni lavoratore.

In generale, queste quattro province offrono modelli economici distinti nell'ambito dell'alta ristorazione: Milano rappresenta il modello di lusso metropolitano, con alti volumi di vendita ma anche alti costi che riducono i margini; Roma combina elementi di lusso con una struttura dei costi relativamente efficiente, ottenendo i margini migliori; Napoli incarna il modello del *boutique restaurant* nel contesto locale, con ricavi limitati ma gestione parsimoniosa che mantiene discreti utili; Brescia è esempio di ristorazione d'alta gamma territoriale, legata al turismo locale, con dimensioni piccole e buona efficienza economica.

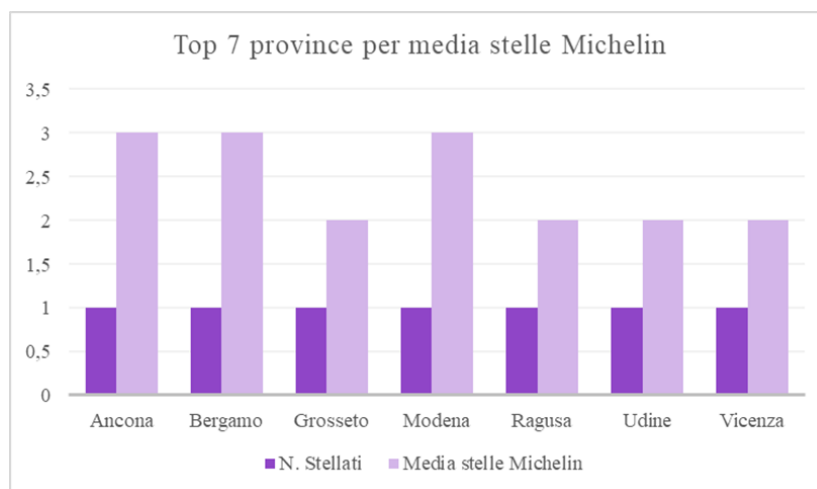
In definitiva, l'analisi comparativa suggerisce che ogni territorio sviluppa un diverso equilibrio tra qualità del servizio, costi e volumi: la sfida gestionale per i ristoranti stellati

è trovare il punto di incontro tra eccellenza e sostenibilità economica, e tale punto di equilibrio varia sensibilmente tra la Milano finanziaria, la Roma turistica-istituzionale, la Napoli tradizionale e la Brescia del turismo lacustre.

2.4.1 Qualità vs quantità: media delle stelle e livelli di eccellenza

Il grafico a barre di seguito riportato evidenzia le province italiane con la più alta media di stelle Michelin per ristorante.

Figura 8: Top 7 province italiane per media di stelle Michelin per ristorante



Fonte: Elaborazione propria su dati AIDA-Michelin (2025)

Colpisce immediatamente un fatto: molte di queste province ai vertici della media ospitano un numero esiguo di ristoranti stellati, spesso uno solo. Ad esempio, Ancona risulta tra le prime con una media di ~3 stelle, Bergamo altrettanto vicina a 3, così come Modena ed altre province minori (Grosseto, Ragusa, Udine, Vicenza presentano medie tra ~2 e 3). Ciò significa che in tali territori l'unico (o uno dei pochissimi) ristoranti presenti possiede il massimo riconoscimento Michelin, elevando la media locale al livello massimo teorico.

Viceversa, province come Napoli o Roma, pur ricche di ristoranti stellati in assoluto, non compaiono ai primi posti per media stelle perché la presenza di numerosi ristoranti con una stella abbassa la media (Napoli, ad esempio, con ~30 ristoranti ma in gran parte una stella, ha una media attorno a 1,1). Questo confronto pone la questione qualità versus quantità nel panorama della ristorazione d'élite. Da un lato, territori come quelli citati dimostrano che è possibile esprimere un'eccellenza gastronomica assoluta anche in assenza di un ampio "vivaio" di ristoranti stellati. In altre parole, basta un solo ristorante

di altissimo livello per far brillare un intero territorio sulle mappe gastronomiche. Questo suggerisce che la qualità può compensare ampiamente la quantità: uno studio econometrico sul turismo gastronomico ha infatti evidenziato come nella relazione tra ristorazione e attrattività turistica conti più la qualità che la quantità di ristoranti disponibili (Castillo-Manzano et al., 2021).

Esempi concreti a dimostrazione di ciò non mancano: Castel di Sangro, piccolo comune abruzzese, è diventato meta di pellegrinaggio culinario internazionale grazie al ristorante “Reale” dello chef Niko Romito (3 stelle); Brusaporto nel bergamasco attira gourmet per “Da Vittorio” (3 stelle); Senigallia nelle Marche è sulla mappa mondiale grazie ai suoi due ristoranti di pesce “Uliassi” (3 stelle) e “Madonnina del Pescatore” (2 stelle). In tutti questi casi, aree lontane dai tradizionali circuiti gastronomici hanno visto nascere un faro di eccellenza che da solo ha elevato il profilo culinario di tutta la provincia (Guida Michelin, 2025).

Si noti che spesso si tratta dell’opera di chef-imprenditori visionari che hanno scelto di operare nella propria terra d’origine o in luoghi per loro significativi, portandovi know-how e ambizione altrimenti concentrati nelle grandi città. La passione individuale e il radicamento territoriale di questi chef stellati hanno permesso la fioritura di cucine creative anche in contesti periferici, a testimonianza che il talento può emergere ovunque. D’altro canto, la bassa numerosità di ristoranti in queste province suggerisce che tali eccellenze isolate prosperano in una sorta di nicchia protetta. Spesso non vi è concorrenza locale diretta: il ristorante top attira tutta la domanda *high-end* del territorio, lasciando “spazio” per un solo protagonista. Questo può essere un vantaggio (assenza di competitor locali per la manodopera qualificata e per la clientela facoltosa) ma anche una necessità: in aree meno popolate, la domanda potenziale potrebbe bastare solo per uno-due ristoranti di alto livello. Questo può rappresentare un vantaggio (assenza di competitor locali per manodopera qualificata e clientela sofisticata), ma anche una necessità: in aree meno popolate, la domanda potenziale potrebbe supportare solo uno o due ristoranti di alto livello. In questi casi, i ristoranti diventano destinazioni a sé stanti, spesso integrati da investimenti collaterali, come boutique hotel o camere di soggiorno annessi, per accogliere i clienti che viaggiano appositamente per cenare. È il caso emblematico del ristorante “Reale” a Castel di Sangro, che è parte integrante del boutique hotel

“Casadonna”, dimostrando come l’offerta gastronomica e ricettiva si rafforzino vicendevolmente (Cohen, 2023).

Ciò conferisce sostenibilità all’impresa e amplifica l’impatto territoriale in termini di turismo di lusso. La dicotomia qualità vs quantità fa emergere dunque due modelli di sviluppo dell’alta ristorazione territoriale. Alcune aree puntano sulla concentrazione diffusa: hanno molti ristoranti stellati, spesso di livello uno o due stelle, che creano un ecosistema locale vivace.

Altre aree invece spuntano un fuoriclasse isolato: un unico ristorante che raccoglie tutte le stelle possibili, come un campione solitario. Entrambe le strade contribuiscono al prestigio gastronomico nazionale, ma producono effetti diversi. Un insieme numeroso di ristoranti stellati può generare indotto diffuso, impiegare più persone complessivamente e rendere la destinazione riconoscibile per un’ampia offerta.

D’altro canto, un ristorante “faro” con 3 stelle genera effetto faro mediatico e attira un turismo mirato, fungendo quasi da monumento gastronomico: ad esempio, “Osteria Francescana” di Massimo Bottura attira visitatori internazionali a Modena al pari (o più) di quanto farebbero dieci ristoranti minori.

Dal punto di vista culturale, la presenza di un ristorante tristellato in un territorio può generare esternalità positive di lungo periodo sull’intero ecosistema gastronomico locale. Un leader così eccelso, infatti, spesso funge da polo di attrazione e formazione per giovani chef emergenti. L’eccellenza consolidata stimola indirettamente la crescita qualitativa di altre realtà: cuochi locali, ispirati dall’esempio, possono essere incentivati ad innalzare gli standard nei propri ristoranti, mentre fornitori artigianali e agroalimentari adeguano le proprie produzioni agli elevati requisiti richiesti dalla ristorazione di alta gamma, innescando un processo virtuoso di miglioramento diffuso (Abbate, Meleddu, Cesaroni & Presenza, 2021).

Diversi studi confermano come in Italia esista un percorso professionale ben tracciato per gli chef ambiziosi: la maggior parte di essi inizia la carriera in cucine stellate, spesso proprio in contesti provinciali d’eccellenza, per poi aprire ristoranti gourmet (inizialmente non stellati) in città economicamente più dinamiche e visibili come Milano o Roma. Questo modello formativo si fonda su una trasmissione verticale di competenze all’interno delle brigate e favorisce la diffusione delle pratiche d’eccellenza su scala nazionale (Abbate et al., 2021). Ne è un esempio il caso dello chef Niko Romito, che ha

costruito un ristorante trisstellato e una scuola gastronomica in Abruzzo, contribuendo a formare decine di giovani cuochi che, dopo l'apprendistato, si sono affermati professionalmente in centri urbani maggiori o in nuove destinazioni gourmet (Romito, 2023).

Anche le principali scuole di alta cucina, come ALMA, La Scuola Internazionale di Cucina Italiana, promuovono attivamente questo percorso: la formazione teorico-pratica è seguita da stage in ristoranti Michelin, fungendo da trampolino di lancio verso progetti imprenditoriali nel settore del *fine dining* (ALMA, 2023). Tale dinamica contribuisce all'espansione della cultura gastronomica italiana e rafforza le reti di trasmissione del sapere tra territori. In questo modo, anche un singolo ristorante di vertice in un'area isolata può generare un impatto sistemico, fungendo da catalizzatore per la rigenerazione culinaria del territorio e per la nascita di nuovi progetti gastronomici che, nel tempo, ne aumentano l'attrattività.

Alla fine dell'analisi, va riconosciuto che l'eccellenza gastronomica può manifestarsi anche al di fuori dei tradizionali poli metropolitani. Alcune province, pur ospitando un solo ristorante stellato, raggiungono i vertici della qualità, come dimostrano i casi di locali insigniti delle tre stelle Michelin. Queste realtà, pur isolate, dimostrano che la qualità assoluta può emergere anche in assenza di un ecosistema consolidato, trainata dalla visione di singoli chef e imprenditori. Tali presenze non solo conferiscono visibilità internazionale a territori periferici, ma possono innescare dinamiche virtuose di sviluppo locale, formando nuove professionalità e attirando investimenti nel settore. La geografia dell'alta ristorazione italiana, dunque, non si limita ai grandi numeri, ma include anche punte di eccellenza che brillano per intensità, indipendentemente dalla loro collocazione.

Capitolo 3. Un'analisi econometrica sulla performance dei ristoranti stellati

Il terzo capitolo rappresenta la sezione empirica del lavoro, dedicata alla verifica econometrica delle ipotesi formulate a partire dalle analisi descrittive. L'obiettivo è valutare se il possesso della stella Michelin influenzi significativamente le performance economiche dei ristoranti italiani, con riferimento a due dimensioni fondamentali: una proxy della produttività del lavoro (fatturato per addetto) e la redditività operativa (ROS, *Return on Sales*).

Per condurre l'analisi è stato impiegato il software STATA 18, ampiamente utilizzato nella ricerca economica e sociale per la gestione dei dati e la stima di modelli di regressione (StataCorp, 2021). Prima di procedere con le stime, il dataset è stato sottoposto a un'accurata fase di preparazione. In particolare, è stata applicata la tecnica del “*windsorising*”, approfondita nei paragrafi successivi, così da ridurre l'impatto degli *outlier*, e, per il turnover per addetto, si è ricorso alla trasformazione logaritmica al fine di attenuare la variabilità e garantire maggiore robustezza statistica.

Dal punto di vista descrittivo, i ristoranti stellati mostrano valori medi di fatturato per addetto leggermente superiori ai non stellati (circa 85.000 contro 83.000 euro) e margini operativi (ROS) più alti di circa il 2–3%. Tuttavia, queste differenze necessitano di una verifica econometrica per stabilire se derivino realmente dalla presenza della stella Michelin o da fattori strutturali come dimensione e localizzazione.

Per questo motivo, sono stati stimati modelli di regressione che includono controlli per anno, classe di fatturato e provincia, così da isolare l'effetto specifico della stella.

Il capitolo prende avvio con il paragrafo 3.1 dedicato alla descrizione delle procedure di costruzione e pulizia del dataset, con particolare attenzione alle tecniche adottate per garantire l'affidabilità delle variabili utilizzate. Successivamente l'analisi si articola in due sezioni: nel paragrafo 3.2 si analizza il confronto tra l'intero gruppo di ristoranti stellati e i non stellati, indipendentemente dall'anno di acquisizione; nel paragrafo 3.3, invece, l'attenzione si concentra sui ristoranti che hanno ottenuto la stella dal 2020 in avanti, per cogliere eventuali differenze legate all'impatto della pandemia e alle dinamiche più recenti del settore.

In questo modo, il capitolo costituisce la parte sperimentale e originale della ricerca, offrendo un'analisi rigorosa e statisticamente fondata sul legame tra riconoscimento Michelin e performance economico-finanziarie.

3.1 Obiettivi delle analisi econometriche e preparazione dei dati

L'obiettivo del capitolo è verificare empiricamente se le evidenze emerse dalle analisi descrittive (cfr. cap. II) trovino conferma attraverso un approccio econometrico. In particolare, l'analisi si concentra su due misure di performance dei ristoranti: il fatturato per addetto (turnover per dipendente) e il *Return on Sales* (ROS), ossia la redditività operativa per ogni euro di ricavo.

Per lo svolgimento delle analisi è stato utilizzato il software STATA, uno dei programmi statistici più diffusi nella ricerca empirica in campo economico e sociale. STATA è particolarmente adatto per stimare modelli di regressione, gestire grandi dataset e condurre procedure di pulizia e trasformazione dei dati, offrendo allo stesso tempo strumenti affidabili per il calcolo della significatività statistica e per la rappresentazione sintetica dei risultati (StataCorp, 2021). L'utilizzo di STATA ha garantito la replicabilità delle analisi e una gestione accurata delle variabili e delle tecniche econometriche impiegate.

3.1.1 Preparazione del dataset e statistiche descrittive preliminari

Una fase preliminare fondamentale è stata la preparazione del dataset. Nelle variabili dipendenti considerate, ossia il turnover per addetto e il ROS, erano presenti numerosi valori anomali (*outlier*), tali da poter influenzare in maniera distorsiva le stime.

Per affrontare questo problema è stata applicata la tecnica statistica chiamata “*windsorising*”, che consiste nel sostituire i valori estremi al di sopra o al di sotto di determinati percentili con il valore del percentile scelto, senza eliminare le osservazioni dal campione (Ghosh & Vogt, 2012).

In concreto, per entrambe le variabili dipendenti sono stati sostituiti i valori al di sotto del 1° percentile e al di sopra del 99° percentile rispettivamente con i valori limite di questi percentili.

Ad esempio, per il ROS, oltre al calcolo della media sono stati analizzati i valori corrispondenti ai percentili chiave (10°, 50°, 90° e 99°). È emerso che i valori oltre il 99° percentile crescevano in modo irrealistico (in alcuni casi di migliaia di punti percentuali), indicando la probabile presenza di errori di registrazione o di casi anomali non rappresentativi. Pertanto, tutti i valori superiori al 99° percentile sono stati riportati al valore corrispondente a tale soglia, mentre i valori inferiori al 1° percentile sono stati ricondotti al limite minimo identificato. La stessa procedura è stata applicata al turnover

per addetto, così da ridurre l'impatto di osservazioni estreme e garantire stime più robuste e affidabili.

Questa operazione consente di mantenere l'intero campione di ristoranti, evitando di scartare unità statistiche preziose, ma allo stesso tempo riducendo il peso di osservazioni anomale che rischierebbero di compromettere la qualità del modello (Wilcox, 2012).

Per illustrare in maniera più immediata l'effetto di tale operazione e fornire un quadro sintetico delle variabili, si presentano di seguito le statistiche descrittive post-*windsorising*. È importante sottolineare che i valori di minimo e massimo riportati in tabella corrispondono rispettivamente al 1° percentile e al 99° percentile dei dati.

Tabella 8: Statistiche descrittive di turnover per addetto e ROS

	Turnover/addetto	Ln(turnover/addetto)	ROS	Numero	%
Stellati				62	19.81
Media	85398	11.19	4.97		
Mediana	79400	11.28	5.36		
10 pc	28215	10.25	-10.50		
90 pc	144375	11.88	20.79		
Min	17290	9.76	-48.51		
Max	260010	12.47	35.00		
Stellati dal 2020				8	2.55
Media	68250	11.02	2.31		
Mediana	52900	10.88	2.68		
10 pc	42320	10.65	-4.95		
90 pc	126910	11.75	16.03		
Min	27890	10.24	-34.25		
Max	148650	11.91	20.70		
Non stellati				251	80.19
Media	82522	11.12	2.06		
Mediana	68905	11.14	2.70		
10 pc	31160	10.35	-9.51		
90 pc	142830	11.87	12.19		
Min	11920	9.39	-48.41		
Max	685590	13.44	29.65		
Totale				313	100
Media	83094	11.14	2.65		
Mediana	71565	11.18	3.09		
10 pc	30550	10.33	-9.87		
90 pc	143060	11.87	13.43		
Min	11920	9.39	-48.51		
Max	685590	13.44	35.00		

Fonte: Elaborazione propria su dati AIDA-Michelin (2025)

La tabella permette di trarre alcune considerazioni preliminari di rilievo. In primo luogo, in termini di turnover per addetto, i ristoranti stellati nel complesso presentano valori medi superiori rispetto ai non stellati. Tuttavia, tale vantaggio non si osserva per i ristoranti che hanno acquisito la stella dopo il 2020, i quali mostrano livelli medi di fatturato per addetto inferiori persino ai non stellati. Sul piano della redditività (ROS), al contrario, gli stellati confermano un margine operativo medio significativamente più alto rispetto ai non stellati. Anche in questo caso, però, il vantaggio si attenua tra i ristoranti che hanno ottenuto la stella dal 2020 in avanti, i quali si collocano solo leggermente al di sopra dei non stellati.

Questi risultati, già a livello descrittivo, anticipano alcune delle dinamiche che verranno indagate attraverso le regressioni econometriche, offrendo un primo riscontro visivo e statistico delle differenze strutturali tra le diverse tipologie di ristoranti.

3.1.2 L'uso del logaritmo naturale

Un'ulteriore trasformazione è stata applicata alla variabile turnover per addetto, per la quale è stato calcolato il logaritmo naturale. Tale scelta deriva dal fatto che i valori monetari tendono a presentare una forte variabilità e distribuzioni fortemente asimmetriche. L'applicazione del logaritmo consente di ridurre la dispersione, riportando la variabile a una distribuzione più prossima alla normalità, e di garantire che il modello di regressione rispetti le principali assunzioni dell'*Ordinary Least Squares* (OLS), come l'omogeneità della varianza degli errori (Wooldridge, 2016).

Questa scelta è coerente con la letteratura economica che fa riferimento alla Legge di Gibrat, secondo la quale la crescita di variabili economiche (come fatturato o occupazione) è meglio rappresentata su scala logaritmica, poiché l'uso dei logaritmi permette di modellare tassi di crescita proporzionali e di attenuare la presenza di valori estremi (Gibrat, 1931).

3.1.3 Struttura dell'analisi

Dopo la fase preliminare di preparazione e sistemazione dei dati, si passa all'analisi econometrica vera e propria. Come già anticipato, il capitolo è articolato in due sezioni principali.

Nel paragrafo 3.2 verranno presentate le regressioni che confrontano la totalità dei ristoranti stellati con quelli non stellati, indipendentemente dall'anno di acquisizione della

stella Michelin. In questo modo, si potrà valutare se i ristoranti stellati, considerati come categoria omogenea, mostrano performance significativamente differenti dai non stellati in termini sia di produttività (turnover per addetto) sia di redditività (ROS).

Nel paragrafo 3.3, invece, il focus si sposterà sui ristoranti che hanno ottenuto la stella Michelin dal 2020 in poi, confrontati con i non stellati (quindi si sono eliminati dal campione in questo caso i ristoranti che hanno acquisito una stella Michelin prima del 2020). Questa distinzione è cruciale, in quanto consente di analizzare eventuali differenze legate all'impatto della pandemia di COVID-19 e alle dinamiche di assegnazione delle stelle negli ultimi anni. Infatti, i ristoranti diventati stellati in epoca recente potrebbero trovarsi in condizioni strutturali e di mercato diverse rispetto agli stellati di più lungo corso, con riflessi sulle loro performance economiche.

In prospettiva generale, il capitolo mira a due finalità complementari: da un lato, verificare se le tendenze osservate nelle analisi descrittive trovino conferma in regressioni controllate per variabili come dimensione, anno e provincia; dall'altro, distinguere l'effetto della stella Michelin nei diversi contesti temporali, cogliendo differenze tra "storici" stellati e neo-stellati.

Questa articolazione permette quindi non solo di validare empiricamente le prime evidenze descrittive, ma anche di isolare il contributo specifico della stella Michelin alla performance, distinguendolo da altri fattori strutturali e congiunturali.

3.2 Analisi econometrica comparata tra ristoranti stellati e non stellati

In questa sezione vengono presentate le prime quattro regressioni con i rispettivi risultati, riportati nelle Tabelle 9 e 10. L'analisi si concentra sul confronto tra l'insieme dei ristoranti che hanno ottenuto almeno una stella Michelin e quelli che, al contrario, non ne hanno mai ricevuta, indipendentemente dall'anno di assegnazione del riconoscimento.

La scelta di considerare la totalità dei ristoranti stellati, senza distinguere in base al momento dell'acquisizione della stella, risponde all'esigenza di isolare l'effetto medio associato al riconoscimento Michelin sul lungo periodo. In questo modo, la variabile "star" viene trattata come un indicatore binario che distingue due categorie di ristoranti, stellati e non stellati, consentendo di verificare se l'appartenenza al primo gruppo sia associata a performance economiche significativamente differenti.

L'attenzione si concentra in particolare su due dimensioni fondamentali della performance aziendale: da un lato la redditività operativa, misurata attraverso il *Return*

on Sales (ROS), che esprime la capacità di un ristorante di trasformare i ricavi in margini operativi; dall'altro la produttività del lavoro, rappresentata dal fatturato per addetto, che permette di valutare quanto ciascun dipendente contribuisca in media alla generazione di ricavi.

Le regressioni sono state costruite in modo da controllare per le principali fonti di eterogeneità tra le imprese, anno, classe di fatturato e provincia, così da isolare l'effetto della variabile di interesse "star". L'obiettivo è verificare se, a parità di condizioni strutturali e temporali, i ristoranti stellati presentino valori più elevati in termini di produttività e redditività rispetto ai non stellati.

Questo approccio si distingue dalle analisi descrittive presentate nel capitolo precedente, in quanto consente di stimare correlazioni più robuste, evitando che le differenze osservate siano il risultato di fluttuazioni casuali o di fattori non controllati.

1° regressione Turnover/addetto

$$\ln(\text{turnemplbis}_i) = \alpha + \beta_1 \text{star}_i + \sum_t \gamma_t D_t + \sum_k \delta_k C_{k,i} + \sum_{p=2}^{42} \theta_p P_{p,i} + \varepsilon_i$$

dove:

- **$\ln(\text{turnemplbis}_i)$ = variabile dipendente**

La variabile dipendente utilizzata nella regressione è il fatturato per addetto, espresso in migliaia di euro e sottoposto preliminarmente al *windsorising* per limitare l'impatto di valori estremi. Nonostante tale aggiustamento, i dati mostrano comunque una marcata variabilità: per questo motivo la variabile è stata trasformata in logaritmo naturale.

La trasformazione logaritmica, come spiegato precedentemente, è ampiamente adottata in letteratura economica per due ragioni principali, consentendo di attenuare l'asimmetria tipica delle variabili monetarie (Wooldridge, 2016) e permettendo di interpretare i coefficienti in termini percentuali, rendendo i risultati più facilmente leggibili e confrontabili tra imprese di diversa dimensione (Sutton, 1997).

L'introduzione di effetti fissi temporali, che si discuteranno in seguito, ci ha inoltre evitato di dover usare valori deflazionati per il fatturato per addetto. Il controllo per gli shock temporali, infatti, tiene conto delle variazioni di fatturato dovute a sole variazioni nei prezzi generatesi da un anno all'altro.

- **α = intercetta**

L'intercetta rappresenta il valore medio atteso del log-turnover per addetto per un ristorante non stellato, appartenente alla categoria base di fatturato, situato nella provincia di riferimento omessa e nell'anno di riferimento (baseline). In presenza di variabili *dummy*, l'intercetta assume un significato relativo e dipende dalla scelta delle categorie di riferimento.

- **$\beta_1 star_i$ = variabile di interesse**

$Star_i$ rappresenta una variabile binaria che assume valore 1 se il ristorante ha almeno una stella Michelin (indipendentemente dall'anno di acquisizione) e 0 altrimenti.

β_1 corrisponde al coefficiente associato alla *dummy*. Esso indica la variazione percentuale attesa del turnover per addetto derivante dall'essere un ristorante stellato, a parità di anno, classe di fatturato e provincia.

- **$\sum_t \gamma_t D_t$ = variabile di controllo (effetti temporali)**

Le variabili temporali introdotte nel modello hanno la funzione di catturare l'effetto medio dell'anno di osservazione sul turnover per addetto. In particolare, D_t rappresenta l'insieme di variabili *dummy* per ciascun anno del periodo analizzato ($t=2019, 2020, 2021, 2022$ e 2023), con un anno di riferimento omesso per evitare problemi di collinearità. I coefficienti γ_t associati a tali dummies misurano la variazione media del turnover per addetto nell'anno t rispetto all'anno base. L'inclusione di queste variabili di controllo è fondamentale, poiché il fatturato per addetto può risultare significativamente influenzato da fattori temporali, come accaduto durante la pandemia da COVID-19, oppure semplicemente variazioni dovute a fenomeni di inflazione.

- **$\sum_k \delta_k C_{k,i}$ = variabile di controllo (classi di fatturato)**

Un'ulteriore variabile di controllo inserita nel modello riguarda la dimensione economica del ristorante, misurata attraverso le classi di fatturato, costruite secondo la suddivisione già adottata nelle statistiche descrittive. In particolare, sono state individuate tre categorie: ristoranti con fatturato inferiore a 5 milioni di euro (classe_rev1), tra 5 e 10 milioni (classe_rev2) e infine superiori a 10 milioni (classe_rev3). Tali categorie sono state codificate mediante variabili *dummy* $C_{k,i}$ con una classe di riferimento omessa per evitare collinearità. I coefficienti stimati δ_k catturano la differenza percentuale attesa nel turnover per addetto tra i ristoranti

appartenenti a ciascuna classe di fatturato e quelli della categoria base. L'inclusione di questa variabile consente di tenere conto dell'effetto della dimensione aziendale sulla performance economica, riconoscendo che ristoranti di scala diversa possono presentare strutture di costo e capacità operative eterogenee.

- $\sum_{p=2}^{42} \theta_p P_{p,i}$ = **variabile di controllo (effetti provinciali)**

Infine, tra le variabili di controllo è stata inserita la provincia di localizzazione del ristorante, al fine di catturare le differenze territoriali che possono influenzare il fatturato per addetto. La localizzazione, infatti, incide in modo significativo sulla performance economica, in quanto legata a fattori strutturali quali la domanda locale, la presenza turistica, la concentrazione di ristoranti stellati e il livello medio dei costi. Operativamente, la variabile è stata codificata tramite un insieme di *dummy* provinciali $P_{p,i}$ con una provincia di riferimento omessa per evitare collinearità. I coefficienti stimati θ_p misurano quindi la variazione media del turnover per addetto attribuibile all'appartenenza a ciascuna provincia rispetto alla provincia base.

- ε_i = **termine di errore**

Il termine di errore comprende tutti i fattori non osservati che influenzano il log-turnover per addetto ma che non sono inclusi nel modello. Si assume che abbia media zero e varianza costante (omoschedasticità), anche se nella pratica si possono adottare stime robuste per correggere eventuali violazioni di questa ipotesi.

2° regressione ROS

$$ros_i = \alpha + \beta_1 star_i + \sum_t \gamma_t D_t + \sum_k \delta_k C_{k,i} + \sum_{p=2}^{42} \theta_p P_{p,i} + \varepsilon_i$$

La seconda regressione mantiene invariato il set di variabili esplicative già discusso in precedenza (status stellato, dummies temporali, classi di fatturato e province). Ciò che cambia è la variabile dipendente, che in questo caso è rappresentata dal *Return on Sales* (ROS), cioè una misura di redditività operativa calcolata come rapporto tra risultato operativo e ricavi di vendita. Anch'essa è stata sottoposta al *windsorising* per attenuare l'effetto di valori estremi.

Il numero di variabili esplicative introdotte nel modello non è particolarmente elevato, in quanto la raccolta delle informazioni sulle stelle Michelin è stata svolta direttamente sul

campo. Un'estensione sistematica tramite indagine presso tutti i ristoranti non sarebbe stata praticabile, sia per limiti organizzativi sia per la natura sensibile di alcuni dati. Per questo motivo, si ricorda che le variabili di controllo sono state ricavate dal database AIDA, che ha consentito di disporre di un set informativo sufficientemente ampio e affidabile per condurre analisi econometriche significative ai fini della presente ricerca. Ora si passa a svolgere le due regressioni e i risultati ottenuti, sia per il fatturato per addetto che per il ROS, sono espressi nella tabella seguente:

Tabella 9: risultati delle regressioni tra la totalità dei ristoranti stellati e i non stellati

Ristoranti stellati vs non stellati		
VARIABLES	(1)	(2)
	baseline fatturato per addetto	baseline ROS
star	0.002 (0.065)	2.644** (1.199)
Anno		
2020	-0.284*** (0.029)	-6.094*** (0.824)
2021	-0.050 (0.033)	1.070* (0.596)
2022	0.195*** (0.033)	0.781 (0.550)
2023	0.258*** (0.036)	1.818*** (0.548)
Classe_rev		
2	0.339** (0.132)	1.255 (3.001)
3	0.465** (0.213)	11.771** (4.014)
Constant	11.069*** (0.213)	4.313** (1.773)
Observations	1,508	1,530
R-squared	0.219	0.153

Robust standard errors in parentheses

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

Fonte: Elaborazione propria su dati AIDA-Michelin (2025), tramite STATA 18

Per ciascun modello relativo alle due misure di performance considerate, turnover per addetto e ROS, sono presentati coefficienti stimati delle variabili esplicative, affiancati dagli indicatori di significatività statistica. Gli asterischi riportati accanto ai coefficienti segnalano i diversi livelli di significatività in base al p-value, ossia la probabilità di

commettere un errore di I tipo: rifiutare l'ipotesi nulla che il coefficiente sia pari a zero quando in realtà è vera.

In particolare, la convenzione adottata è la seguente:

- *** = significatività al livello dell'1% ($p < 0,01$)
- ** = significatività al livello del 5% ($p < 0,05$)
- * = significatività al livello del 10% ($p < 0,10$)

Quando il coefficiente non presenta asterischi, significa che non è statisticamente significativo, e quindi non ci sono evidenze sufficienti per affermare che la variabile considerata eserciti un effetto diverso da zero sulla variabile dipendente.

Tra parentesi sotto ciascun coefficiente è riportato lo *standard error*, che misura la precisione della stima: valori più contenuti indicano una maggiore affidabilità del coefficiente. Nella parte finale della tabella sono inoltre riportati tre indicatori di sintesi:

- 1) *Costant* = la costante indica il valore stimato dell'intercetta del modello; in un modello con variabili *dummy*, la costante rappresenta il valore medio della variabile dipendente per l'unità di riferimento, cioè per un ristorante non stellato, di piccola dimensione (classe_rev1), situato nella provincia di riferimento (quella omessa) e nell'anno base (es. 2019). Tutti gli altri coefficienti vanno letti come differenze rispetto a questa baseline.
- 2) *Observations* = il numero di osservazioni esprime il numero di unità statistiche nella regressione, cioè la dimensione del campione utilizzato. Più osservazioni indicano maggiore robustezza statistica e minore rischio che i risultati siano casuali.
- 3) *R-squared* (R^2) = il coefficiente di determinazione misura la quota di varianza della variabile dipendente spiegata dal modello, fornendo una misura della bontà dell'adattamento complessivo. Questo assume valori compresi tra 0 e 1 e, in generale, valori vicini a 1 indicano che il modello spiega bene la variabilità dei dati. Sebbene valori molto elevati di R^2 siano rari nelle scienze sociali, un coefficiente moderato (ad esempio compreso tra 0,2 e 0,4) può già essere considerato soddisfacente per fenomeni complessi come la performance della ristorazione (Ozili, 2023).

3.2.1 Risultati del confronto medio tra ristoranti stellati e non stellati

Risultati - Turnover/addetto

La prima variabile esplicativa riportata in tabella è la variabile di interesse *star*. Il coefficiente stimato è positivo (0,002) e indica che, in media, i ristoranti stellati presentano un fatturato per addetto superiore dello 0,2% rispetto ai non stellati, a parità di anno, dimensione e provincia. Tuttavia, l'assenza di asterischi segnala che il coefficiente non è statisticamente significativo: la probabilità di errore nel rifiutare l'ipotesi nulla è troppo elevata per poter concludere che l'effetto sia diverso da zero. In altri termini, la differenza stimata è minima e non robusta dal punto di vista statistico, il che suggerisce che non vi siano evidenze di un vantaggio in termini di produttività del lavoro per i ristoranti stellati. Questo risultato risulta coerente con le statistiche descrittive presentate nel capitolo II, dove i valori medi del turnover per addetto tra stellati e non stellati apparivano sostanzialmente simili.

Un modo per vedere se il modello è ben specificato è analizzare gli effetti temporali:

1. Il **2020** presenta un coefficiente negativo pari a circa -0.28. Il turnover per addetto è stato in media del 28% più basso rispetto al 2019, risultato significativo (***)
Ciò riflette l'impatto della pandemia COVID-19 per tutti i ristoranti, sia stellati che non stellati
2. Nel **2021** il coefficiente risulta essere intorno a -0.05, risultato non significativo.
I livelli di produttività si avvicinano a quelli precrisi, senza evidenziare differenze rilevanti rispetto al 2019
3. Solo nel **2022** si passa ad avere un coefficiente positivo di +0.15. Il fatturato per addetto è risultato del 15% più alto rispetto al 2019, con significatività statistica
4. Nel **2023** il coefficiente arriva ad essere pari a +0.26. L'incremento è ancora maggiore rispetto al 2022, del 26% rispetto al 2019, risultato anch'esso significativo.

Questa dinamica mostra una forte caduta durante la pandemia, seguita da un graduale recupero e da una crescita superiore ai livelli precrisi negli ultimi anni osservati.

Infine, la dimensione del ristorante ha un ruolo determinante. Il fatturato per addetto, infatti, essendo una misura di operatività, è influenzato anche dalla dimensione del

ristorante. In questo caso la classe omessa, cioè la categoria base, è quella dei piccoli ristoranti “Classe_rev1”, con fatturato < 5 mln €.

Rispetto a questa, emerge che i ristoranti medi “Classe_rev2” (5–10 milioni) presentano un turnover per addetto superiore in media del 33%, mentre i ristoranti grandi “Classe_rev3” (oltre 10 milioni) mostrano un valore più elevato del 47%.

Entrambi i coefficienti risultano significativi al 5%, confermando che la produttività del lavoro cresce al crescere della dimensione aziendale, verosimilmente grazie a economie di scala e a una maggiore capacità organizzativa.

Risultati - ROS

Considerando il ROS come variabile dipendente, i risultati mostrano l’andamento della profittabilità per ogni euro venduto dei ristoranti stellati, in tutti gli anni considerati, rispetto ai non stellati.

La variabile di interesse *star* assume un coefficiente positivo pari a circa 0,0264, significativo al 5%. Questo significa che, in media, i ristoranti stellati presentano un ROS più alto del 2,64% rispetto ai non stellati, confermando quanto osservato nelle statistiche descrittive, dove gli stellati mostravano sistematicamente margini più elevati.

Anche in questo caso il modello è ben specificato sia per gli anni che per la dimensione del ristorante. Gli effetti temporali rilevano il seguente andamento:

1. Nel **2020** tutti i ristoranti hanno registrato un ROS significativamente inferiore rispetto al 2019, - 6.094, riflettendo l’impatto della crisi pandemica sulla redditività, in linea con quanto affermato relativamente all’indice di operatività
2. Il **2021** presenta un coefficiente leggermente positivo con una significatività al 10%, indicando una ripresa della redditività rispetto al 2019
3. Anche il **2022** presenta un coefficiente positivo, pari a +0.78. Il dato però non è significativo quindi non ci sono rilevanti scostamenti rispetto al 2019
4. La significatività al livello dell’1% (***) del coefficiente relativo al **2023** evidenzia uno scostamento positivo della redditività operativa dei ristoranti rispetto al 2019. Tale risultato può essere interpretato come il riflesso degli sforzi di riorganizzazione e adattamento messi in atto dal settore della ristorazione negli anni immediatamente successivi alla pandemia, che hanno consentito un recupero dei margini e un ritorno a condizioni più favorevoli di profittabilità

La dimensione del ristorante si conferma un fattore rilevante anche in termini di redditività: i grandi ristoranti (classe_rev3) presentano un ROS mediamente superiore rispetto ai piccoli (classe_rev1), con coefficienti statisticamente significativi. Al contrario, i ristoranti medi (classe_rev2) mostrano un differenziale positivo ma non significativo, suggerendo che solo al di sopra di una certa soglia dimensionale si realizza un vantaggio sistematico in termini di margini.

Unendo i risultati descritti fino ad ora, mentre il turnover per addetto non evidenzia differenze significative tra stellati e non stellati, il ROS conferma la presenza di un vantaggio strutturale per i primi, legato probabilmente a una maggiore capacità di controllo dei costi e di valorizzazione del prezzo medio, coerente con il posizionamento di alta gamma dei ristoranti Michelin.

Le prime due regressioni hanno stimato l'effetto medio dello status stellato sui ristoranti italiani considerando l'intero periodo di osservazione, ossia riportando una differenza aggregata valida "in media" per tutti gli anni analizzati. Tale approccio fornisce una misura complessiva utile, ma non consente di cogliere eventuali variazioni intertemporali nell'impatto della stella Michelin. Per approfondire questo aspetto, le successive specificazioni introducono un termine di interazione tra la *dummy star* e le dummies di anno. In questo modo, l'effetto della variabile *star* non è più stimato come unico valore medio, ma viene scomposto anno per anno, consentendo di verificare se, e in quale misura, la differenza tra ristoranti stellati e non stellati si sia modificata nel tempo.

È importante sottolineare che anche queste analisi, come le precedenti, confrontano la totalità dei ristoranti stellati, indipendentemente dall'anno di acquisizione della stella, con l'insieme dei ristoranti non stellati.

L'analisi con interazioni viene condotta sia sul turnover per addetto sia sul ROS. Nel primo caso, la variabile dipendente è il fatturato per addetto (in logaritmo e sottoposto a windsorising), mentre nel secondo caso la dipendente è la redditività operativa (ROS), anch'essa trasformata in logaritmo per le ragioni metodologiche già discusse. In entrambi i modelli, i coefficienti associati ai termini di interazione mostrano come l'effetto dello status stellato si discosti, in ciascun anno, rispetto all'anno di riferimento, permettendo così una lettura dinamica e più articolata della relazione tra stella Michelin e performance economico-finanziaria.

3° regressione Turnover/addetto con interazione

$$\ln(\text{turnemplbis}_i) = \alpha + \beta_1 \text{star}_i + \sum_t \gamma_t D_t + \sum_t \varphi_t (\text{star}_i x D_t) + \sum_k \delta_k C_{k,i} + \sum_{p=2}^{42} \theta_p P_{p,i} + \varepsilon_i$$

In questo caso la variabile dipendente è sempre il fatturato per addetto, ma quello che viene aggiunto, oltre alle variabili esplicative già espresse nelle regressioni precedenti, è l'interazione tra variabile *star* e variabile anno. Mentre il coefficiente β della variabile *star* da solo indica la differenza tra stellati e non stellati nell'anno base, l'elemento $\varphi_t(\text{star}_i x D_t)$ cattura la variazione di questa differenza negli anni successivi. Nel dettaglio è il coefficiente φ_t che misura di quanto varia il differenziale tra stellati e non stellati nell'anno t rispetto allo stesso differenziale osservato nell'anno base. Quindi, per conoscere l'effetto complessivo della stella in un anno t , di devono sommare i due coefficienti β e φ_t .

Tutto ciò viene espresso tramite il termine $\sum_t \varphi_t(\text{star}_i x D_t)$, che rappresenta l'insieme delle interazioni tra la *dummy* *star* e le *dummy* degli anni. Tali interazioni consentono di scomporre l'effetto della variabile *star* nei singoli anni, mostrando come la differenza di performance tra ristoranti stellati e non stellati possa variare nel tempo.

4° regressione ROS con interazione

$$\text{Ros}_i = \alpha + \beta_1 \text{star}_i + \sum_t \gamma_t D_t + \sum_t \varphi_t (\text{star}_i x D_t) + \sum_k \delta_k C_{k,i} + \sum_{p=2}^{42} \theta_p P_{p,i} + \varepsilon_i$$

Questa quarta regressione riprende la stessa impostazione metodologica del modello precedente, ma considera come variabile dipendente il ROS, ossia il margine operativo per ogni euro di fatturato. Il coefficiente generale della variabile *star* misura, come nelle regressioni precedenti, la differenza media di redditività tra stellati e non stellati calcolata su tutto l'arco temporale. Tuttavia, l'introduzione dei termini di interazione consente di osservare l'andamento di tale differenza nei singoli anni.

I risultati delle due regressioni con interazione, che esplorano il differenziale *star* vs non *star* anno per anno sia sul turnover per addetto sia sul ROS, sono esposti nella tabella seguente:

Tabella 10: risultati delle regressioni con interazione *stella* × *anno* tra la totalità dei ristoranti stellati e i non stellati

Ristoranti stellati vs non stellati		
VARIABLES	(3) fatturato per addetto Anno	(4) ROS Anno
star	-0.036 (0.067)	1.246 (1.379)
Anno		
2020	-0.287*** (0.035)	-5.927*** (0.861)
2021	-0.067* (0.038)	1.203* (0.647)
2022	0.195*** (0.038)	1.061* (0.589)
2023	0.263*** (0.041)	2.318*** (0.611)
Star#Anno		
1 2019	0.022 (0.083)	2.452* (1.307)
1 2020	0.037 (0.076)	1.641 (2.458)
1 2021	0.107 (0.076)	1.818 (1.584)
1 2022	0.022 (0.052)	1.081 (1.016)
1 2023	0 (omitted)	0 (omitted)
Classe_rev		
2	0.343*** (0.132)	1.332 (3.029)
3	0.468** (0.213)	11.773** (3.992)
Constant	11.073*** (0.214)	4.092** (1.771)
Observations	1,508	1,530
R-squared	0.220	0.154

Robust standard errors in parentheses

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

Fonte: Elaborazione propria su dati AIDA-Michelin (2025), tramite STATA 18

La struttura della seconda tabella ricalca quella precedente, con la presentazione dei coefficienti stimati, dei relativi errori standard e degli indicatori di significatività statistica. La differenza principale è l'inclusione dei termini di interazione *Star#Anno*, che consentono di valutare l'effetto differenziale della stella Michelin sul turnover per addetto e sul ROS nei singoli anni, rispetto ai ristoranti non stellati. Tali coefficienti permettono

quindi di verificare se e in quali anni la performance dei ristoranti stellati si discosta significativamente da quella dei non stellati, superando l'analisi media condotta nelle regressioni precedenti.

3.2.2 Risultati del confronto temporale tra ristoranti stellati e non stellati

Risultati - Turnover/addetto con interazione

L'introduzione dei termini di interazione (*star#anno*) consente di analizzare se e come la differenza tra ristoranti stellati e non stellati nel fatturato per addetto vari nel tempo, prendendo come anno di riferimento il 2023.

Nel modello, la variabile *star* da sola indica la differenza media nel 2019 tra ristoranti stellati e non stellati. Il coefficiente risulta leggermente negativo (-0.03), suggerendo che in quell'anno i ristoranti stellati avessero addirittura un livello di produttività più basso rispetto ai non stellati. Tuttavia, il valore non è statisticamente significativo, quindi non è possibile affermare che esista una reale differenza.

Passando ai coefficienti di interazione *star#anno*, questi vanno letti come differenze tra ciascun anno e il 2023, che funge da anno di riferimento (*omitted*):

1. Il coefficiente negativo nel **2019** segnala che, in quell'anno, i ristoranti stellati avevano, rispetto ai non stellati, un turnover per addetto inferiore a quello osservato nel 2023. Tuttavia, la stima non è significativa.
2. Il **2020** registra un coefficiente positivo, indicando che i ristoranti stellati hanno registrato un livello di produttività più alto rispetto ai non stellati, se confrontato con il 2023. Anche in questo caso, però, il risultato non è significativo.
3. **2021 e 2022**: entrambi i coefficienti mostrano valori che oscillano tra positivi e negativi, ma nessuno raggiunge la significatività statistica. Questo significa che, rispetto al 2023, non ci sono evidenze robuste che i ristoranti stellati abbiano avuto livelli di produttività superiori o inferiori ai non stellati in quegli anni.

L'analisi con l'elemento di interazione conferma che, nell'arco del periodo considerato, i ristoranti stellati non si distinguono dai non stellati per il fatturato medio per addetto. Sebbene in alcuni anni emergano scostamenti (positivi o negativi), questi non risultano mai statisticamente significativi, suggerendo che il “valore aggiunto” della stella

Michelin non si traduce in un vantaggio operativo stabile in termini di produttività del lavoro.

L'unico aspetto che si conferma in maniera solida e statisticamente significativa riguarda la dimensione dei ristoranti. I risultati, infatti, ribadiscono con coerenza quanto già emerso nelle regressioni precedenti. Rispetto alla categoria di riferimento (ristoranti con fatturato inferiore a 5 milioni di euro), le imprese di classe_rev2 (5–10 milioni) mostrano un turnover per addetto più elevato di circa il 33%, mentre quelle di classe_rev3 (>10 milioni) presentano un vantaggio ancora maggiore, pari al 47%. L'evidenza che i ristoranti di maggiori dimensioni riescano a conseguire livelli più alti di produttività del lavoro si conferma dunque solida e costante in tutte le specificazioni del modello.

Risultati - ROS con interazione

Diversamente da quanto emerso per il fatturato per addetto, i risultati relativi al ROS mostrano un quadro più articolato. Anche in questo caso il riferimento è il 2023, ma i coefficienti di interazione consentono di analizzare come la differenza tra stellati e non stellati abbia variato nei diversi anni.

Il coefficiente generale medio resta positivo, indicando che gli stellati presentano margini operativi più elevati rispetto ai non stellati. Tuttavia, ciò che emerge con chiarezza è che questa differenza risulta significativa soltanto prima della pandemia:

1. Nel **2019** (anno base rispetto al 2023) il coefficiente dell'interazione *star#2019* è pari a 0,0245 ed è statisticamente significativo. Ciò implica che, prima della pandemia, i ristoranti stellati presentavano un ROS superiore del 2,45% rispetto ai non stellati, confermando il vantaggio competitivo in termini di redditività operativa
2. **2020**: il coefficiente rimane positivo, ma non significativo, segnalando che nell'anno del COVID-19, non vi sono differenze statisticamente rilevanti nella profittabilità tra ristoranti stellati e non stellati
3. Dal **2021** il coefficiente continua ad essere positivo, senza però evidenziare significatività. Questo suggerisce in via preliminare che il vantaggio in termini di ROS rispetto ai non stellati si mantiene solo prima della pandemia
4. Anche nel **2022** il coefficiente risulta positivo e non significativo, e ciò conferma che la differenza osservata non può essere considerata statisticamente robusta.

Anche in questa regressione i risultati relativi alla dimensione del ristorante si confermano in linea con le analisi precedenti, evidenziando un coefficiente positivo e significativo per i grandi ristoranti *Classe_rev3* che riescono ad ottenere un margine operativo superiore rispetto ai piccoli ristoranti.

Le regressioni con interazione confermano che, sul piano del fatturato per addetto, i ristoranti stellati non presentano differenze significative rispetto ai non stellati. Questo indica che, in termini di produttività del lavoro, la presenza della stella Michelin non si traduce automaticamente in un vantaggio strutturale. Al contrario di quanto osservato per il fatturato per addetto, i risultati relativi al ROS mostrano un differenziale positivo per i ristoranti stellati rispetto ai non stellati, ma tale vantaggio è significativo soltanto nel periodo antecedente alla pandemia. In particolare, il coefficiente risulta statisticamente rilevante nel 2019, evidenziando che prima dello shock pandemico i ristoranti insigniti di stella Michelin presentavano un margine operativo più elevato. Tuttavia, tale effetto si attenua negli anni successivi e perde significatività, segnalando come la crisi sanitaria abbia azzerato il vantaggio dei ristoranti stellati rispetto ai non stellati in termini di redditività operativa. Questa evidenza trova ulteriore conferma nelle regressioni che considerano esclusivamente gli stellati dal 2020 in poi, i cui coefficienti risultano in larga parte non significativi, rafforzando l'idea che, nel contesto post-pandemico, il possesso della stella non si traduca più in una differenza sostanziale di performance economica rispetto ai ristoranti non stellati.

3.3 Analisi econometrica comparata tra stellati dal 2020 e non stellati

Dopo aver analizzato nel paragrafo precedente le differenze complessive tra l'insieme dei ristoranti stellati e i non stellati, in questa sezione l'attenzione si sposta su un sottogruppo specifico: i ristoranti che hanno ottenuto la stella Michelin a partire dal 2020. L'introduzione di questa nuova variabile, denominata *last star dummy*, consente di verificare se l'assegnazione della stella in un periodo recente, successivo alla pandemia di COVID-19, abbia prodotto effetti differenti rispetto alla condizione di non possedere alcuna stella.

La variabile *last star dummy* è costruita come una *dummy* che assume valore pari a 0 negli anni precedenti all'ottenimento della stella e 1 a partire dall'anno di acquisizione. In questo modo, è possibile catturare l'impatto dell'ingresso nel gruppo dei ristoranti stellati

su indicatori chiave di performance, tenendo conto del momento in cui il riconoscimento è stato effettivamente ottenuto. Ad esempio, un ristorante che ha acquisito la stella nel 2023 presenta valore 0 per il periodo 2019–2022 e valore 1 nel 2023, mentre un ristorante premiato nel 2021 avrà valore 0 fino al 2020 e 1 dal 2021 in avanti. Questo significa che la nostra *dummy* ora entra in gioco dal 2021 in avanti mentre vale sempre 0 negli anni 2019 e 2020.

L'obiettivo di questa analisi è rispondere a una domanda cruciale: ottenere una stella Michelin in epoca recente, segnata dagli shock della pandemia e dalle trasformazioni strutturali del settore, garantisce un vantaggio competitivo tangibile rispetto ai ristoranti non stellati? Per indagare questo aspetto, verranno stimati modelli analoghi a quelli presentati nella sezione precedente, prendendo in considerazione le stesse variabili dipendenti analizzate: il fatturato per addetto e il *Return on Sales*.

5° regressione Turnover/addetto con interazione

$$\ln(\text{turnemplbis}_i) = \alpha + \beta \text{LastStarDummy}_i + \sum_t \gamma_t D_t + \sum_t \varphi_t (\text{LastStarDummy}_i \times D_t) + \sum_k \delta_k C_{k,i} + \sum_{p=2}^{42} \theta_p P_{p,i} + \varepsilon_i$$

Il modello mantiene la stessa struttura delle regressioni precedenti, includendo come variabile dipendente il turnover per addetto (sottoposto a windsorising e trasformazione logaritmica). Le variabili esplicative comprendono la *LastStarDummy*, una variabile dicotomica che assume valore 1 per i ristoranti che hanno ottenuto la stella Michelin a partire dal 2020 (2021, 2022 o 2023) e 0 altrimenti; le altre variabili esplicative, ovvero quelle temporali, dimensionali e geografiche legate alle province si mantengono invariate.

L'elemento che distingue questa specificazione è l'introduzione fin da subito dei termini di interazione *LastStarDummy_i × D_t* che consentono di valutare in quali anni i ristoranti che hanno acquisito la stella dopo il 2020 abbiano registrato un differenziale di performance rispetto ai non stellati.

6° regressione ROS con interazione

$$Ros_i = \alpha + \beta LastStarDummy_i + \sum_t \gamma_t D_t + \sum_t \varphi_t (LastStarDummy_i \times D_t) + \sum_k \delta_k C_{k,i} + \sum_{p=2}^{42} \theta_p P_{p,i} + \varepsilon_i$$

In questo secondo modello la struttura della regressione rimane invariata rispetto a quella appena descritta, con la sola differenza che la variabile dipendente non è più il turnover per addetto ma il ROS, indicatore della redditività operativa in rapporto ai ricavi complessivi. Anche il ROS è stato sottoposto a *windsorising* per contenere l'effetto degli outlier, ma, a differenza del fatturato per addetto, non è stato trasformato in logaritmo in quanto già espresso in termini percentuali. La variabile di interesse resta la *LastStarDummy*, che segnala i ristoranti entrati nella Guida Michelin a partire dal 2020, mentre i controlli relativi agli anni, alle classi dimensionali e alla localizzazione provinciale si mantengono invariati. Come nel modello precedente, sono inseriti i termini di interazione tra la *dummy* e le variabili temporali, al fine di cogliere le eventuali differenze di redditività dei nuovi stellati rispetto ai non stellati nei diversi anni del periodo analizzato.

Nella tabella seguente sono sintetizzati i risultati delle due regressioni con interazione, volte a valutare come il turnover per addetto e il ROS dei ristoranti stellati dal 2020 si siano differenziati, anno per anno, rispetto ai non stellati:

Tabella 11: risultati delle regressioni con interazione *stella* × *anno* tra i ristoranti stellati dal 2020 e i non stellati

Ristoranti stellati dal 2020 vs non stellati		
VARIABLES	(5) Fatturato per addetto Anno	(6) ROS Anno
star	-0.472*** (0.168)	-5.540 (5.203)
Anno		
2020	-0.285*** (0.340)	-6.331*** (0.851)
2021	-0.066* (0.038)	1.005 (0.644)
2022	0.199*** (0.038)	0.755 (0.629)
2023	0.274*** (0.042)	2.370*** (0.548)
Last_star_dummy		
#Anno		
1 2019	0 (empty)	0 (empty)
1 2020	0 (empty)	0 (empty)
1 2021	0.560*** (0.195)	7.792 (5.146)
1 2022	0.374** (0.189)	8.600* (5.098)
1 2023	0 (omitted)	0 (omitted)
Classe_rev		
2	0.330* (0.174)	-2.105 (3.478)
3	0.375*** (0.144)	3.218** (1.312)
Constant	11.069*** (0.213)	4.313** (1.773)
Observations	1,508	1,530
R-squared	0.219	0.153

Robust standard errors in parentheses

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

Fonte: Elaborazione propria su dati AIDA-Michelin (2025), tramite STATA 18

La tabella segue la stessa impostazione delle due precedenti, riportando coefficienti stimati, errori standard e livelli di significatività. In questo caso, i termini di interazione

LastStarDummy#Anno consentono di valutare se e in quali anni i ristoranti stellati dal 2020 abbiano mostrato differenziali di performance rispetto ai non stellati.

3.3.1 Risultati del confronto temporale tra stellati dal 2020 e non stellati

Risultati - Turnover/addetto (*LastStarDummy* con interazione)

L'analisi della regressione che considera soltanto i ristoranti entrati nella Guida Michelin dal 2020 in poi mostra, in termini generali, un coefficiente negativo pari a circa -0.47 associato alla variabile *LastStarDummy*, che indica come, mediamente, il fatturato per addetto dei nuovi stellati risulta inferiore a quello dei non stellati nel 2023 (anno omesso). Questo risultato, già evidenziato in generale nelle statistiche descrittive, trova conferma anche nella specificazione del modello e ci dice che in particolare è nell'ultimo anno che si è verificato una minore performance.

L'inserimento dei termini di interazione *LastStarDummy#Anno* consente di distinguere l'effetto della stella anno per anno, avvicinandosi a una logica di *Difference-in-Differences*: i ristoranti che hanno ottenuto la stella dopo il 2020 vengono confrontati con i non stellati, prendendo come riferimento l'anno 2023. In questo modo è possibile valutare non solo la differenza tra i due gruppi, ma anche come essa vari nei diversi anni, isolando l'impatto dell'ingresso nella Guida Michelin e facendo emergere le seguenti evidenze:

- **2019 e 2020:** non compaiono coefficienti, poiché per costruzione la variabile *LastStarDummy* assume valore 0 (la stella è acquisita solo dal 2020 in poi). Questi anni servono come periodo di riferimento “puro”
- Nel **2021** il coefficiente dell'interazione *LastStarDummy#2021* risulta positivo e significativo al 1%, con un valore pari a +0,560. Ciò significa che, rispetto al 2023 (anno omesso), il gap di fatturato per addetto era a vantaggio dei nuovi stellati con un effetto complessivo positivo di 0,088 (differenza algebrica tra +0,560-0,472).
- Anche per l'anno successivo, il **2022**, l'interazione è positiva e significativa al 5%, con un coefficiente pari a +0,374. Tuttavia, questa volta l'effetto complessivo di avere acquisito una stella nel 2022 diviene leggermente negativo (+0,374-0,472=-0,098) e va a peggiorare nel 2023.

Nel complesso, i risultati confermano quanto emerso dalle descrittive: i ristoranti che hanno acquisito la stella in tempi recenti registrano livelli di fatturato per addetto più bassi rispetto ai non stellati. Una spiegazione plausibile è legata al peso degli investimenti iniziali richiesti dall'ingresso nella Guida Michelin, come ampliamenti della brigata, ristrutturazioni e potenziamento della qualità complessiva, che comportano un aumento dei costi senza generare nell'immediato un corrispondente incremento della produttività. Per quanto riguarda la dimensione, i risultati si confermano coerenti con le regressioni precedenti, rafforzando l'evidenza che la scala dimensionale rappresenta un determinante cruciale della produttività, indipendentemente dal possesso della stella Michelin.

Risultati - ROS (*LastStarDummy* con interazione)

Considerando come variabile dipendente il ROS, il coefficiente associato alla variabile *LastStarDummy* risulta negativo, suggerendo in media una redditività più bassa per i ristoranti che hanno acquisito la stella dal 2020 rispetto ai non stellati. Tuttavia, poiché il coefficiente non è significativo, la differenza non può essere considerata rilevante ai fini dell'analisi. In altri termini, non emergono evidenze robuste che l'acquisizione della stella in epoca recente incida in modo sistematico sulla redditività operativa.

Analizzando i risultati anno per anno tramite i termini di interazione *LastStarDummy#Anno*, che consentono di adottare un approccio di tipo *Difference-in-Differences*, emergono alcune indicazioni:

- **2019 e 2020:** come per il turnover, in questi anni non sono presenti coefficienti perché nessun ristorante del campione aveva ancora acquisito la stella; perciò, essi fungono da periodo di riferimento pretrattamento
- Nel **2021** il coefficiente è positivo, suggerendo che i ristoranti che hanno ottenuto la stella in quell'anno abbiano avuto un ROS leggermente migliore rispetto ai non stellati, se confrontati con il 2023. Tuttavia, il risultato non è significativo e non consente di affermare che vi sia una differenza reale
- Solo nel **2022** il coefficiente dell'interazione positivo è significativo al 10%, con un valore pari a circa +8,6. Questo indica che nel 2022 i ristoranti che hanno acquisito la stella in quell'anno presentavano un margine operativo più alto rispetto alla differenza osservata nel 2023, evidenziando un vantaggio temporaneo in termini di redditività.

Relativamente alla sfera dimensionale, anche nell'analisi del ROS i risultati si mantengono pienamente in linea con le regressioni precedenti. In particolare, emerge nuovamente come le imprese di maggiori dimensioni presentino livelli di redditività operativa più elevati rispetto ai piccoli ristoranti. Ciò conferma che la scala aziendale costituisce un fattore strutturale decisivo per la performance economica, a prescindere dal conseguimento della stella Michelin.

Le regressioni relative ai ristoranti entrati nella Guida Michelin a partire dal 2020 confermano un quadro meno favorevole rispetto agli stellati nel loro complesso. Per quanto riguarda il fatturato per addetto, i coefficienti sono negativi in due anni su tre, evidenziando nel complesso livelli inferiori rispetto ai non stellati. Tale risultato, già anticipato dalle analisi descrittive, è plausibilmente legato ai consistenti investimenti iniziali connessi all'ingresso nel circuito Michelin che determinano un incremento dei costi senza tradursi subito in un aumento della produttività (Parsa et al., 2005).

Sul fronte della redditività operativa (ROS), le evidenze risultano molto più deboli rispetto agli stellati nel loro complesso. In generale, il coefficiente associato alla variabile *LastStarDummy* è negativo e non significativo, indicando che i nuovi stellati non riescono a conseguire margini sistematicamente superiori ai non stellati. Se si scompone l'effetto anno per anno, emerge soltanto nel 2022 un vantaggio, pari a 8,6% ma significativo al 10% ($p \approx 0,09$). Tuttavia, si tratta di un effetto transitorio e marginale, che non consente di affermare l'esistenza di un beneficio strutturale.

I risultati dunque suggeriscono che, per i ristoranti entrati più recentemente nella Guida, la stella rappresenti inizialmente un onere in termini di costi di adeguamento piuttosto che una leva di vantaggio competitivo immediato. Solo nel medio-lungo periodo, una volta ammortizzati gli investimenti, il riconoscimento potrebbe tradursi in benefici più stabili (Lane, 2010; Jones & Mifflin, 2007).

Conclusioni

Le analisi econometriche presentate hanno permesso di valutare l'effetto del riconoscimento Michelin sulle performance economiche dei ristoranti italiani, distinguendo tra produttività del lavoro e redditività operativa. I risultati evidenziano un quadro articolato che merita alcune riflessioni conclusive.

In primo luogo, le regressioni relative al turnover per addetto mostrano che non esistono differenze statisticamente significative tra ristoranti stellati e non stellati. Questo significa che, a parità di dimensione, localizzazione e periodo, i ricavi medi generati da ciascun dipendente non risultano superiori nei ristoranti Michelin rispetto ai concorrenti non premiati. Tale evidenza suggerisce che l'ottenimento della stella non si traduce automaticamente in un vantaggio in termini di produttività del lavoro. Questo risultato trova un riscontro anche nella letteratura sul settore della ristorazione *full-service*, dove i ricavi per unità di lavoro risultano spesso omogenei, mentre la vera differenza si manifesta nella capacità di gestire i costi (Mun, 2018).

Diverso è il caso del ROS. Le regressioni mostrano che, soprattutto prima della pandemia, i ristoranti stellati hanno evidenziato margini operativi più elevati rispetto ai non stellati, confermando la capacità di trasformare i ricavi in profitto in misura più efficiente. Tuttavia, tale vantaggio si attenua sensibilmente nel periodo successivo al Covid-19: le regressioni che considerano soltanto i nuovi stellati evidenziano coefficienti generalmente non significativi. Questo risultato indica che l'acquisizione di una stella nel periodo post-pandemico non ha generato, almeno nell'immediato, un miglioramento strutturale dei margini.

Una spiegazione plausibile è che gli investimenti richiesti dall'ingresso nel circuito Michelin, come ristrutturazioni, ampliamenti di brigata, innalzamento della qualità complessiva, necessitino di tempo per tradursi in ritorni economici tangibili. L'effetto reputazionale della stella, amplificato dalla comunicazione e dall'attrattiva verso la clientela, sembra quindi dispiegarsi su orizzonti temporali più lunghi, non immediatamente rilevabili nei primi esercizi successivi all'acquisizione. Questo aspetto è coerente con quanto evidenziato anche da ricerche recenti sul settore italiano, secondo cui il riconoscimento Michelin può rappresentare inizialmente più un onere che un vantaggio, a causa degli elevati costi da sostenere (Angelini, Castellani & Pattitoni, 2025).

Un ulteriore elemento emerso dalle analisi riguarda il legame tra sostenibilità e performance. Negli ultimi anni l'attenzione dei consumatori e della critica si è spostata sempre più verso la sostenibilità ambientale e sociale, riconosciuta anche attraverso la Michelin Green Star. Tuttavia, studi empirici dimostrano che i ritorni economici legati a tali investimenti si manifestano soprattutto nel medio-lungo termine (Huang et al., 2025). In questo senso, la difficoltà dei ristoranti stellati post-2020 a mostrare subito margini più alti può essere letta come un riflesso di strategie orientate alla sostenibilità e all'innovazione, che richiedono inevitabilmente tempo per consolidarsi.

Anche il fattore culturale gioca un ruolo importante. In Italia, dove la tradizione culinaria è particolarmente radicata, i processi di innovazione nel *fine dining* possono incontrare una maggiore resistenza da parte della clientela, più incline a preferire format legati alla tradizione gastronomica (Wright, Nancarrow & Kwok, 2001). Ciò implica che l'accettazione e la valorizzazione delle novità introdotte dai ristoranti neo-stellati avvengano con gradualità, influenzando i tempi con cui l'investimento nella stella si traduce in risultati economici concreti.

Nonostante queste difficoltà di breve periodo, è importante sottolineare che il contributo complessivo dei ristoranti Michelin al sistema economico italiano rimane rilevante. Secondo un rapporto di Deloitte (2023), i ristoranti stellati hanno generato nel 2023 circa 438 milioni di euro di indotto, con impatti significativi anche sull'occupazione e sull'attrazione turistica. Ciò conferma che, pur richiedendo tempo per consolidarsi a livello di bilancio aziendale, la stella continua a rappresentare un asset reputazionale e competitivo di grande valore, con ricadute positive sull'intero ecosistema della ristorazione di qualità.

La stella Michelin non è soltanto un riconoscimento simbolico, ma un impegno strategico che implica costi iniziali rilevanti e richiede una gestione efficace per tradursi in un vero asset di resilienza e posizionamento competitivo.

In un contesto in cui tradizione e innovazione convivono in equilibrio instabile, essa non rappresenta un punto di arrivo, bensì l'inizio di un percorso in cui il valore risiede nella capacità di trasformare il prestigio reputazionale in vantaggi economici sostenibili. I risultati, soprattutto dopo shock esogeni, non si manifestano nell'immediato ma maturano nel tempo, quando resilienza e continuità consentono di consolidare la reputazione in performance tangibili e durature.

Bibliografia

- Abadie, A., Diamond, A., & Hainmueller, J. (2010). Synthetic control methods for comparative case studies. *Journal of the American Statistical Association*, 105(490), 493–505. <https://doi.org/10.1198/jasa.2009.ap08746>
- Abbate, T., Meleddu, M., Cesaroni, F., & Presenza, A. (2021). From ordinary culinary students to starred chefs: preliminary evidence from the Italian context. *Tourism and Hospitality Management*, 27(3), 479–502. <https://doi.org/10.20867/thm.27.3.3>
- Ahrend, R., Lembcke, A. C., & Schumann, A. (2017). The role of urban agglomerations for economic and productivity growth. *International Productivity Monitor*, 32, 161–179
- Angelini, A., Bianchi, C., & Rossi, M. (2025). Le valutazioni delle guide gastronomiche e il pricing nel settore dell’alta ristorazione italiana
- Angelini, F., Castellani, M., & Pattitoni, P. (2025). The economics of fine dining: What drives restaurant success? (Manuscript in preparation)
- Angelini, F., Castellani, M., & Pattitoni, P. (2025). Evaluating chef’s creativity and restaurant quality: An empirical analysis of the role of gastronomic guides in the Italian fine-dining market. *Kyklos*, 78(3), 852–873. <https://doi.org/10.1111/kykl.12446>
- Angelini, P., Castellani, D., & Pattitoni, P. (2025). Certificazione, reputazione e performance nella ristorazione di alta gamma: un’analisi empirica del caso italiano
- Angrist, J. D., & Pischke, J. S. (2008). Mostly harmless econometrics: An empiricist’s companion. *Princeton University Press*
- Atwal, G., & Williams, A. (2008). Luxury brand marketing – The experience is everything. *Journal of Brand Management*, 16(5–6), 338–346. <https://doi.org/10.1057/bm.2008.48>
- Bain, J. S. (1951). Relation of profit rate to industry concentration: American manufacturing, 1936–1940. *Quarterly Journal of Economics*, 65(3), 293–324. <https://doi.org/10.2307/1882217>
- Bang, H., Choi, H., & Kim, S. (2022). Does Michelin effect exist? An empirical study on the effects of Michelin stars. *International Journal of Contemporary*

Hospitality Management, 34(6), 2298–2319. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2021-0987>

- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barrera-Barrera, P. (2023). Text-mining analysis of fine-dining reviews: drivers of customer satisfaction. *International Journal of Data Science in Hospitality*, 2(1), 45–63
- Batat, W. (2022). How Michelin-starred chefs are being transformed into social bricoleurs? An online qualitative study of luxury foodservice during the pandemic crisis. *Journal of Business Research*, 141, 113–123. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.038>
- Berry, S., & Waldfogel, J. (2010). Product quality and market size. *Journal of Industrial Economics*, 58(1), 1–31. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6451.2010.00406.x>
- Bertrand, M., Duflo, E., & Mullainathan, S. (2004). How much should we trust differences-in-differences estimates? *Quarterly Journal of Economics*, 119(1), 249–275. <https://doi.org/10.1162/003355304772839588>
- Biglaiser, G., & Friedman, D. (1994). Middlemen reputazionali e mercato della ristorazione. *Journal of Cultural Economics*, 18(3), 285–300
- Braut, B., Truant, E., & Migheli, M. (2022). Food consumption changes during 2020 lockdown in Italy: Evidence and policy implications. *Research in Economics*, 76(2), 107–119. <https://doi.org/10.1016/j.rie.2022.02.001> [ScienceDirectPMCID: EAS/RePEc: econpapers.repec.org](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0950080422000100)
- Butler, B. (2017). The artificial restaurant experiment: TripAdvisor manipulation and its implications. *Cornell Hospitality Quarterly*, 58(4), 330–338
- Callaway, B., & Sant’Anna, P. H. C. (2021). Difference-in-differences with multiple time periods. *Journal of Econometrics*, 225(2), 200–230. <https://doi.org/10.1016/j.jeconom.2020.12.001>
- Castillo-Manzano, J. I., Castro-Nuño, M., López-Valpuesta, L., & Zarzoso, Á. (2021). Quality versus quantity: An assessment of the impact of Michelin-starred

- restaurants on tourism in Spain. *Tourism Economics*.
<https://doi.org/10.1177/1354816620917482>
- Chamberlin, E. H. (1933). The theory of monopolistic competition. *Harvard University Press*
 - Chossat, V., & Gergaud, O. (2003). Expert opinion and gastronomy: The recipe for success. *Journal of Cultural Economics*, 27, 127–141.
<https://doi.org/10.1023/A:1025064423528>
 - Colella, G., Amatulli, C., & Martinez-Ruiz, M. P. (2019). Social media marketing and luxury consumption: A literature review. *Journal of Business Research*, 102, 265–276. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.04.042>
 - Craig, L. A., Treme, J., & Weiss, T. (2025). The (menu) price effect of a Michelin star. *Applied Economics Letters*, 32(4), 563–566.
<https://doi.org/10.1080/13504851.2023.2276076>
 - Cruz Basso, L. F., Cezarino, L. O., & Ferreira, J. J. (2021). RBV in the Brazilian food sector. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 28(2), 187–205. <https://doi.org/10.1108/JSBED-12-2019-0394>
 - Daries, N., Moreno-Gené, J., & Cristóbal-Fransi, E. (2021). Michelin stars shine brightly, but are they profitable? *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 24, 100332. <https://doi.org/10.1016/j.ijgfs.2021.100332>
 - Daries-Ramon, N., Cristobal-Fransi, E., Ferrer-Rosell, B., & Marine-Roig, E. (2018). Analysis of the performance of starred restaurants in the digital environment: France, Italy, and Spain. *International Journal of Hospitality Management*, 73, 50–59. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.02.018>
 - Daries-Ramon, N., Cristòfol, C., & Ferrer-Rosell, B. (2021). Effects of Green Star Michelin on online reputation and performance of restaurants. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(10), 1582–1601.
<https://doi.org/10.1080/09669582.2021.1889487>
 - Deloitte. (2023). The economic impact of Michelin-starred restaurants in Italy. *Deloitte Insights*
 - Ehrmann, T., Meiseberg, B., & Brockhoff, K. (2009). Superstar effects in deluxe gastronomy: An empirical analysis of value creation in German quality

- restaurants. *Kyklos*, 62(4), 526–541. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6435.2009.00448.x>
- Feliciano, D., & Pinna, I. (2018). Economic drivers of gourmet restaurant density in Italy: regional evidence. *Italian Journal of Food Policy*, 6(2), 145–163
 - Fellini, I., Fullin, G., & Gaspani, F. (2024). The restaurant sector faced with Covid-19 pandemic: Evidence from Italy. *Communitas*, 5(1), 1–24
 - Fissi, S., Gori, E., Marchi, V., & Romolini, A. (2022). Crisis innovation: A study of Michelin-starred restaurants' strategic renewal during a time of crisis. *British Food Journal*, 124(13), 1–21. <https://doi.org/10.1108/BFJ-04-2022-0363>
 - Fogarty, J. J. (2012). Determinants of restaurant meal prices: Evidence from New South Wales and Victoria. *Tourism Economics*, 18(4), 813–833. <https://doi.org/10.5367/te.2012.0141>
 - Freyaldenhoven, S., Hansen, C., Pérez, J., & Shapiro, J. M. (2021). Visualization, identification, and estimation in the linear panel event-study design. *Review of Economics and Statistics*, 103(1), 99–114. https://doi.org/10.1162/rest_a_00972
 - Gergaud, O., Storchmann, K., & Verardi, V. (2007). Stardust over Paris gastronomic restaurants. *Journal of Wine Economics*, 2(2), 104–123. <https://doi.org/10.1017/S1931436100000366>
 - Gergaud, O., Storchmann, K., & Verardi, V. (2012). Expert opinion and quality perception of consumers: Evidence from New York City restaurants (SSRN Working Paper No. 2064554). <https://doi.org/10.2139/ssrn.2064554>
 - Ghosh, D., & Vogt, A. (2012). Outliers: An evaluation of methodologies. *Advances in Data Analysis and Classification*, 6(4), 313–328. <https://doi.org/10.1007/s11634-012-0116-7>
 - Gibrat, R. (1931). Les inégalités économiques. *Paris: Sirey*
 - Gössling, S., Hall, C. M., & Scott, D. (2020). The culinary field and sustainable tourism: The role of Green Star restaurants. *Tourism Geographies*, 22(2), 241–259
 - Greene, W.H. (2018). *Econometric Analysis* (8th ed.). *Pearson*

- Hall, C.M., Gössling, S., & Scott, D. (2022). Pandemics, transformations and tourism: be careful what you wish for. *Tourism Geographies*, 24(1), 1–22. <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1759131>
- Hall, C. M., & Gössling, S. (2016). Sustainable culinary tourism: The Green Star effect. *Journal of Sustainable Tourism*, 24(8), 1151–1168
- Heo, C.Y., & Lee, S. (2023). Strategic responses of luxury restaurants to COVID-19: A multi-case study. *International Journal of Hospitality Management*, 112, 103285. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103285>
- Huang, Y., Hall, C. M., & Chen, N. (2025). The sustainability characteristics of Michelin Green Star restaurants. *Journal of Foodservice Business Research*, 28(2), 219–244. <https://doi.org/10.1080/15378020.2023.2235258>
- Johnson, C., Surlemont, B., Nicod, P., & Revaz, F. (2005). Behind the stars: A concise typology of Michelin restaurants in Europe. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(2), 170–187. <https://doi.org/10.1177/0010880404273897>
- Jones, P., & Mifli, M. (2007). Operational and managerial issues in the hospitality industry: A case study of a Michelin-starred restaurant. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(2), 170–177. <https://doi.org/10.1108/09596110710729237>
- Kalenjuk, B., Cvijanović, D., & Đorđević, D. (2022). The role of culinary clusters in the development of gastronomic tourism: a case of the Balkan region. *Economics of Agriculture*, 69(2), 523–535. <https://doi.org/10.5937/ekoPolj2202523K>
- Kalenjuk, B., & Pivarski, P. (2024). Gastronomy as a factor of tourism development in regional identity. *Sustainability*, 16(24), Art. 10834. <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/24/10834>
- Kapferer, J.N., & Bastien, V. (2012). The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands (2nd end). *Kogan Page*
- Lane, C. (2010). The Michelin-starred restaurant sector as a cultural industry: A cross-national comparison of restaurants in the UK and Germany. *Food, Culture & Society*, 13(4), 493–519. <https://doi.org/10.2752/175174410X12777254289825>

- Lane, C. (2013). Taste-makers in the fine-dining restaurant industry: The attribution of aesthetic and economic value by gastronomic guides. *Poetics*, 41(4), 342–365. <https://doi.org/10.1016/j.poetic.2013.05.004>
- Lazzeretti, L. (2003). Cultural districts and the economy of culture: Experiences in Italy. *European Planning Studies*, 11(3), 465–483. <https://doi.org/10.1080/09654310303642>
- Lin, M.-P., Marine-Roig, E., & Llonch-Molina, N. (2021). Gastronomy as a Sign of the Identity and Cultural Heritage of Tourist Destinations: A Bibliometric Analysis 2001–2020. *Sustainability*, 13(22), 12531. <https://doi.org/10.3390/su132212531>
- Lotti, F., Santarelli, E., & Vivarelli, M. (2009). Defending Gibrat's Law as a long-run regularity. *Small Business Economics*, 32(1), 31–44. <https://doi.org/10.1007/s11187-007-9071-0>
- Luca, M. (2011, rev 2016). Reviews, reputation, and revenue: The case of Yelp.com (Harvard Business School Working Paper 12-016). *Harvard Business School*
- Mason, E. S. (1939). Price and production policies of large scale enterprise. *American Economic Review*, 29(1), 61–74
- Marine-Roig, E., & López-Sánchez, Y. (2019). Online reviews and consumer decision-making: The role of TripAdvisor in restaurant choice. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 28(7), 764–785
- Mehmood, W., Luo, R., Ahmad, M., & Jin, Y. (2023). IT capabilities and resilience in the hospitality sector. *International Journal of Hospitality Management*, 114, 103524. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103524>
- Michelin Foundation. (2023). Sustainability and gastronomy: Report on the Michelin Green Star
- Mun, S. G. (2018). Operating efficiency of full-service restaurants: Evidence from the U.S. restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 71, 130–138. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.12.00>
- Ottenbacher, M. C., & Harrington, R. J. (2007). The innovation development process of Michelin-starred chefs. *International Journal of Contemporary*

- Ozili, P. K. (2023). The acceptable R-square in empirical modelling for social science research (MPRA Paper No. 115769). *Munich Personal RePEc Archive*.
<https://mpra.ub.uni-muenchen.de/115769/>
- Paris, R., & Léry, C. (2014). Taste and text: Metropolitan metaphors in Michelin starred restaurants. *Journal of Gastronomic Studies*, 8(2), 45–62
- Parsa, H. G., Self, J. T., Njite, D., & King, T. (2005). Why restaurants fail. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(3), 304–322.
<https://doi.org/10.1177/0010880405275598>
- Porter, M. E. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 76(6), 77–90
- Rydell, M., & Fusté-Forné, F. (2022). Michelin-starred restaurants and their digital response to the COVID-19 pandemic. *Journal of Culinary Science & Technology*, 20(4), 245–265. <https://doi.org/10.1080/15428052.2022.2067362>
- Roth, J., Sant’Anna, P. H. C., Bilinski, A., & Poe, J. (2023). What’s trending in difference-in-differences? A synthesis of the recent econometrics literature. *arXiv preprint arXiv:2212.13452*
- Sikveland, M. (2022). Determinants of capital structure in the hospitality industry: seasonality and geographic clustering. *International Hospitality Review*
- Singh, S. (2022). An analysis of customer commitments towards luxury apparel brands. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 67, 102962.
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2022.102962>
- Sorensen, A., & Goldstein, J. (2019). Pure premium pricing in gourmet restaurants. *Journal of Consumer Research*, 46(4), 683–701.
<https://doi.org/10.1093/jcr/ucz022>
- StataCorp. (2021). Stata Statistical Software: Release 17. *College Station, TX: StataCorp LLC*
- Subakti, A. G. (2013). Overview Michelin star reputation restaurant in hospitality industry. *Binus Business Review*, 4(1), 290–298.
<https://doi.org/10.21512/bbr.v4i1.1057>

- Sutton, J. (1991). Sunk costs and market structure: Price competition, advertising, and the evolution of concentration. *MIT Press*
- Sutton, J. (1997). Gibrat's legacy. *Journal of Economic Literature*, 35(1), 40–59
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, G. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Vargas-Sánchez, A., & López-Guzmán, T. (2018). Determinants of Michelin-starred restaurants' success. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 489–509. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2017-0700>
- Waldfogel, J. (2020). Digital renaissance: What data and economics tell us about the future of popular culture. *Princeton University Press*
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Wilcox, R. R. (2012). Introduction to robust estimation and hypothesis testing (3rd ed.). *Academic Press*
- Wooldridge, J. M. (2016). Introductory econometrics: A modern approach (6th ed.). *Boston, MA: Cengage Learning*
- Wright, L. T., Nancarrow, C., & Kwok, P. (2001). Food taste preferences and cultural influences on consumption. *British Food Journal*, 103(5), 348–357. <https://doi.org/10.1108/00070700110396321>
- Zhang, Y., Li, M., Hsu, L., & Wang, C. (2022). Does Michelin effect exist? An empirical study on the effects of Michelin stars. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(4), 1473–1493. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2020-0835>
- Zucchella, A., & Hagin, A. (2015). Income, tourism and the creation of culinary demand in European regions. *Journal of Regional Studies*, 49(3), 412–427. <https://doi.org/10.1080/00343404.2014.970123>

Sitografia

- ALMA – Scuola Internazionale di Cucina Italiana. (2018, February 12). ALMA: la scuola di cucina italiana più prestigiosa al mondo. *Sapienstone Magazine*. <https://www.sapienstone.us/magazine/alma-international-school-italian-cuisine-secret-its-success-12411/>
- ALMA – Scuola Internazionale di Cucina Italiana. (2023). *Brochure ufficiale corsi cucina 2023*. <https://www.alma.scuolacucina.it>
- Bureau van Dijk. (2024). AIDA – Analisi Informatizzata delle Aziende Italiane. <https://www.bvdinfo.com/it-it/our-products/company-information/national/aida>
- Cainz. (2023). Economic value of Michelin stars. <https://cainz.org/8382>
- Censis. (2023). Rapporto sulla ristorazione di qualità in Italia. <https://www.censis.it>
- Centre for Cities. (2023, May 24). The impact of agglomeration on the economy. *Centre for Cities*. <https://www.centreforcities.org/reader/office-politics/the-impact-of-agglomeration-on-the-economy/>
- Cohen, E. (2023, October 26). A 16th-Century Monastery-Turned-Hotel in Abruzzo, Italy. *Interior Design*. <https://interiordesign.net/projects/monastery-turned-casadonna-hotel-abruzzo-italy>
- Corriere della Sera – Bergamo. (2023, December 18). Da Vittorio, bilancio stellato. Brusaporto, altro locale in città alta, nuove opportunità internazionali. https://bergamo.corriere.it/notizie/cronaca/23_dicembre_18/da-vittorio-bilancio-stellato-brusaporto-nuovo-locale-citta-alta-nuove-opportunita-7d4ec8c3-4324-4b7f-90cb-2fd18123e426.shtml
- Eaton, H. (2017, October 5). Here's how Michelin stars actually affect the restaurant business. *Food & Wine*. <https://www.foodandwine.com/chefs/heres-how-michelin-stars-actually-affect-restaurant-business>
- ENIT. (2021). Dati sul turismo internazionale in Italia nel 2020. <https://www.enit.it>
- FIPE. (2021). Rapporto annuale sulla ristorazione. <https://www.fipe.it>

- Firstonline.info. (2021, November 25). Guida Michelin 2022: più stelle al Sud, Campania seconda dopo la Lombardia. <https://www.firstonline.info/guida-michelin-2022-piu-stelle-al-sud-campania-seconda-dopo-la-lombardia/>
- Food & Wine. (2017, October 4). Here's how Michelin stars actually affect restaurant business. <https://www.foodandwine.com/chefs/heres-how-michelin-stars-actually-affect-restaurant-business>
- Food & Wine. (2025). Follow the new wave of Italian trattorias. <https://www.foodandwine.com>
- Food Made Good – Sustainable Restaurant Association. (2023). Why Food Made Good is more meaningful than a Michelin Green Star. <https://thesra.org>
- Gambero Rosso. (2023, October 3). Le province italiane con più ristoranti stellati Michelin. <https://www.gamberorosso.it/notizie/province-italiane-piu-ristoranti-stellati-michelin/>
- Gambero Rosso. (2023, November 16). Michelin Guide 2024: All of Italy's green stars. <https://www.gamberorossointernational.com>
- Gambero Rosso. (2024). Il Giglio di Lucca restituisce la stella Michelin. <https://www.gamberorosso.it>
- Gambero Rosso International. (2024, December 10). From lakes to mountains: the delicious mosaic of Brescia's food and wine scene. *Gambero Rosso International*. <https://www.gamberorossointernational.com/news/from-lakes-to-mountains-the-delicious-mosaic-of-brescias-food-and-wine-scene/>
- Georgetown University. (2024). MICHELIN Guide's Green Star celebrates sustainability at the world's top restaurants. <https://commonhome.georgetown.edu>
- Gergaud, O., Storchmann, K., & Verardi, V. (2012, May 22). Expert opinion and quality perception of consumers: Evidence from New York City restaurants. *SSRN*. <https://ssrn.com/abstract=2064554>
- Guida Michelin. (2021). Michelin Green Star 2021: Pioneering sustainable gastronomy. *Michelin Guide*. <https://guide.michelin.com/en/article/news-and-views/michelin-green-star-2021-pioneering-sustainable-gastronomy>
- Guida Michelin. (2022, October 11). What is a Michelin Green Star? <https://guide.michelin.com>

- Guida Michelin. (2022, November 8). Guida Michelin Italia 2022: tutte le nuove stelle. <https://guide.michelin.com/it/it/article/news-and-views/guida-michelin-italia-2022-nuove-stelle-michelin>
- Guida Michelin. (2022, November 23). Michelin Guide Italy 2023 is unveiled today! <https://guide.michelin.com>
- Guida Michelin. (2023). I Tenerumi: primo dual award con Stella Michelin e Green Star. *Michelin Guide*. <https://guide.michelin.com/it/it/article/news-and-views/i-tenerumi-dual-award>
- Guida Michelin. (2025). Guida Michelin Italia 2025. <https://guide.michelin.com/it/it>
- Huang, S., Martens, B., & Vermeulen, B. (2025). Evaluating online communication of sustainability in Michelin Green Star restaurants. *Lund University Publications*. <https://portal.research.lu.se/en/publications/evaluating-online-communication-of-sustainability-in-mi>
- Heine, K., & Phan, M. (2011). Social media and luxury brand management: The case of Burberry. <https://openaccess.city.ac.uk>
- ICRIBIS. (2023). Guida ai principali indicatori di bilancio. <https://contenuti.icribis.com/guide/indicatori-di-bilancio/>
- Impresaincorso. (2023). Come si calcola il fatturato per dipendente? <https://www.impresaincorso.it>
- INPS. (2021). Osservatorio sul precariato – Ristorazione e alloggio. <https://www.inps.it>
- Independent.ie. (2016, October 30). Chef's restaurant loses Michelin star, profits plunge 76%. <https://www.independent.ie>
- ISMEA–Nielsen. (2021). Osservatorio lockdown: La spesa alimentare degli italiani. <https://www.ismea.it>
- ISTAT. (2021). Conti economici trimestrali – Anno 2020. <https://www.istat.it>
- ISTAT. (2023). Archivio imprese attive ATECO 56.10 e statistiche sul consumo alimentare fuori casa. <https://www.istat.it>
- ISTAT. (2024). Indicatori territoriali per le politiche di sviluppo. <https://www.istat.it>
- Michelin Guide. (2024). Green Star listings and data. <https://guide.michelin.com>

- OpSyte. (2024). Industry analysis of average profit margins. <https://www.opsyte.com>
- Osservatorio BIT. (2023). Ristorazione di qualità e turismo enogastronomico: trend e territori protagonisti. *Borsa Internazionale del Turismo*. <https://www.bit.fieramilano.it>
- Pambianco Wine & Food. (2024, January 22). Il fine dining degli stellati cresce a due cifre nel 2023: Da Vittorio vince il podio. *Wine Pambianco News*. <https://wine.pambianconews.com/2024/10/il-fine-dining-degli-stellati-cresce-a-due-cifre-nel-2023-da-vittorio-vince-il-podio/233882/>
- PartitaIVA.it. (2023). Codice ATECO 56.10.11 – Ristorazione con somministrazione. <https://www.partitaiva.it/codice-ateco/561011>
- PolyU. (2017). Restaurant operating expenses and their effects on profitability. <https://ira.lib.polyu.edu.hk>
- Péladeau, P., et al. (2019, September 4). TripAdvisor and TheFork: Economic impact study 2018 <https://www.theforkmanager.com>
- SBA Università di Pisa. (2024). Accesso a banche dati economico-finanziarie: AIDA. <https://www.sba.unipi.it>
- SRA. (2023). Food Made Good Criteria and Scoring. <https://thesra.org/food-made-good-criteria>
- Sustainable Restaurant Association. (2021). SRA Impact Report 2021. <https://thesra.org/impact-report-2021>
- Sustainable Restaurant Association. (2023). Food Made Good: 2023 Global Rating. <https://thesra.org/food-made-good-global-rating-2023>
- Restroworks. (2024). Fine dining restaurant statistics. <https://www.restroworks.com>
- Rai News. (2024, October 14). A Lucca un ristorante rinuncia alla stella Michelin: “Vogliamo essere liberi di improvvisare”. <https://www.rainews.it>
- Romito, N. (2023). Formazione e Alta Cucina. Il modello Reale. *Intervista su nikoromito.com*
- TheForkManager.com. (2019). Impact of TripAdvisor and TheFork on European restaurant covers. <https://theforkmanager.com/impact>

- TheForkManager.com. (2019). Italian market report: TripAdvisor/TheFork extra meals. <https://theforkmanager.com/italy-report>
- The Staff Canteen. (2018). Chef Shaun Rankin on keeping a Michelin star in Jersey. <https://www.thestaffcanteen.com>
- The Times. (2024). Why one Michelin-starred restaurant gave it all up. <https://www.thetimes.co.uk>
- TripAdvisor. (2019, September 4). TripAdvisor and TheFork: Economic impact study 2018 (Press release). <https://www.tripadvisor.com>
- Unioncamere. (2023). Rapporto sull'economia del turismo gastronomico. <https://www.unioncamere.gov.it>
- Vanity Fair Italia. (2024). "Basta stelle": Il ristorante Il Giglio di Lucca rinuncia alla stella Michelin. <https://www.vanityfair.it>
- Vice. (2017, December 6). The Shed at Dulwich TripAdvisor hoax. <https://www.vice.com>
- WineNews. (2021, November 23). Michelin Guide: all 11 three stars confirmed, but many new features for the 2022 edition. https://winenews.it/en/michelin-guide-all-11-three-stars-confirmed-but-many-new-features-for-the-2022-edition_457032/
- Wu, Y., Wei, C., & Yang, S. (2024). Using time-driven activity-based costing in luxury restaurants. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10867309>

Data di ultima consultazione dei siti sopra elencati: 25/08/2025