

LUISS



Cattedra

RELATORE

CORRELATORE

CANDIDATO

Anno Accademico

INDICE

Introduzione	1
CAPITOLO 1 - Contesto e rilevanza dello studio	6
CAPITOLO 2 - Metodologia della ricerca	13
CAPITOLO 3 – Literature review	15
3.1 Sostenibilità alimentare	15
3.1.1 Crescente rilevanza della sostenibilità nel settore HoReCa	15
3.1.2 Percezione dei clienti.....	21
3.1.3 Definizione e tipologie di certificazioni di Sostenibilità nel Settore HoReCa	24
3.1.4 Impatto delle certificazioni sulla percezione dei clienti e green washing.....	28
3.1.5 Benefici economici delle certificazioni per i ristoranti.....	35
3.2 Rilevanza dell’economia comportamentale	39
3.2.1 Effetto Framing	40
3.2.2 Effetto Alone	41
3.2.3 Nudging e architettura delle scelte	43
CAPITOLO 4 - Case Studies	44
4.1 Noma	44
4.2 Mowi	46
CAPITOLO 5 - Lo studio	55
5.1 Raccolta e analisi dei dati	55
5.2 Percezione dei protagonisti del settore della ristorazione.....	56
5.3 Comportamento del consumatore in tema sostenibilità alimentare.....	70
5.4 Risultati e conclusioni	80
5.5 Implicazioni manageriali per il settore della ristorazione.....	82
5.5 Limitazioni dello studio e prospettive per future ricerche.....	83
Conclusione	84
APPENDICE	86
1. Questionario rivolto ai clienti	86
2. Questionario rivolto ai ristoranti	88
BIBLIOGRAFIA	92
SITOGRAFIA	101

Introduzione

Nel mondo di oggi, rapido e in continua evoluzione, crescente è la consapevolezza dell'insostenibilità del nostro attuale sistema economico. Il deterioramento delle condizioni del pianeta rappresenta un costante promemoria dell'urgente necessità di affrontare i danni causati da secoli di sviluppo industriale ed è quindi fondamentale agire in modo deciso e apportare cambiamenti significativi per preservare l'unico pianeta che abbiamo.

Tale consapevolezza ha dato origine al concetto di "sviluppo sostenibile", che ha iniziato ad affermarsi e diffondersi in modo consistente negli anni '70. Definito ufficialmente nel Rapporto Brundtland del 1987, lo sviluppo sostenibile è descritto come *"uno sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri"*. Questa definizione evidenzia un profondo cambiamento di prospettiva, richiedendo un nuovo modo di pensare al progresso.

Negli ultimi decenni, la prosperante attenzione verso l'impatto ambientale delle attività umane ha portato numerosi settori economici a ripensare le proprie azioni con un approccio più sostenibile. Nel settore HoReCa (Hotels, Ristoranti e Catering) il concetto di sostenibilità alimentare ha acquisito un'importanza significativa, rappresentando non solo un imperativo etico ma anche una strategia commerciale di fondamentale importanza. Complessivamente, il mercato HoReCa, in Italia, conta circa 330.000 pubblici esercizi e 1.400.000 occupati, il 6,1% della popolazione lavorativa italiana. Il settore, come è noto, ha un ruolo fondamentale anche perché crea valore per un comparto dell'economia, quello del turismo, che vale il 13% del Pil nazionale. Nel settore della ristorazione, che comprende una vasta gamma di attività, dalla produzione agricola alla trasformazione degli alimenti fino al servizio al consumatore, la sostenibilità è diventata una priorità fondamentale (Madanaguli et al., 2022).

Una delle sfide principali affrontate da questo settore è lo spreco alimentare, un fenomeno diffuso che ha impatti significativi sull'ambiente, sull'economia e sulla società nel suo complesso (Chiang & Sheu, 2020; Filimonau et al., 2020; Hatjiathanassiadou et al., 2019; Heikkilä et al., 2016). Ogni anno, milioni di tonnellate di cibo finiscono nei rifiuti, aggravando il degrado ambientale attraverso l'emissione di gas serra e un utilizzo insostenibile delle risorse naturali.

Nell'attuale contesto, quindi, in cui le preoccupazioni ambientali e morali svolgono un ruolo sempre più significativo nel determinare le scelte alimentari, le certificazioni di sostenibilità alimentare, che attestano il rispetto di specifici standard ambientali, sociali ed economici, hanno iniziato a svolgere

un ruolo cruciale nel differenziare i ristoranti in un mercato sempre più competitivo. Questi standard non solo garantiscono pratiche agronomiche responsabili e un trattamento equo dei lavoratori, ma contribuiscono anche a una maggiore trasparenza nella filiera alimentare, rispondendo così a una crescente domanda da parte dei consumatori per prodotti alimentari di elevata qualità e provenienti da fonti affidabili. Tali certificazioni si concentrano su aspetti quali la provenienza degli ingredienti, le modalità di coltivazione e allevamento, il trattamento degli animali, l'efficienza energetica e la gestione dei rifiuti.

I consumatori svolgono un ruolo cruciale nel ridurre l'impatto sull'ambiente attraverso le loro scelte alimentari, ma ad oggi alcuni di essi ritengono che la sostenibilità non influenzi le loro scelte alimentari. Infatti, attualmente, asseriscono che prezzo, gusto e salute individuale siano più influenti della sostenibilità. Tuttavia, tali riconoscimenti sono di particolare rilevanza in un contesto in cui i consumatori sono sempre più consapevoli dell'impatto ambientale delle loro scelte alimentari.

Le certificazioni più diffuse, come il marchio biologico, le etichette agro-ecologiche e le certificazioni di commercio equo e solidale, sono indicatori tangibili delle pratiche sostenibili adottate dai ristoranti. In effetti, ristoranti che possono vantare certificazioni di sostenibilità alimentare tendono a posizionarsi meglio nella mente dei consumatori, influenzando positivamente la loro percezione riguardo alla qualità e all'affidabilità degli alimenti offerti.

L'emergenza sanitaria globale scatenata dalla pandemia di Covid-19 ha determinato significativi cambiamenti nel comportamento dei consumatori e nelle loro priorità nel settore HoReCa, in quanto in un contesto di crescente attenzione verso la sostenibilità nel settore della ristorazione, l'importanza delle certificazioni di sostenibilità alimentare non può essere sottovalutata. Bau (2017) sottolinea che "l'implementazione di sistemi gestionali nel settore Food & Beverage rappresenta un aspetto cruciale nella definizione e mantenimento degli standard di qualità". Le certificazioni di sostenibilità alimentare, che in precedenza rappresentavano un valore aggiunto nel contesto della ristorazione, hanno acquisito un'importanza fondamentale. Con l'aumento dell'attenzione nei confronti della salute pubblica e della sicurezza alimentare, tali attestazioni hanno cominciato a influenzare la percezione dei clienti sulla qualità e sull'attendibilità dei ristoranti. Inoltre, la pandemia ha messo in evidenza un cambiamento nelle aspettative dei consumatori relativamente alle pratiche sostenibili.

Il Covid-19, difatti, ha accelerato la transizione verso pratiche più sostenibili non solo nei ristoranti, ma lungo l'intera filiera alimentare. Questo cambiamento ha spinto molti operatori a riconsiderare le loro pratiche, con un focus innovativo su come le certificazioni di sostenibilità possano non solo migliorare la reputazione e la fiducia tra i clienti, ma anche quale impatto positivo possano avere sul

futuro delle loro attività in un mercato che è diventato sempre più consapevole e impegnato nei confronti della sostenibilità ambientale.

Le ricerche esistenti evidenziano il crescente interesse e le sfide legate alle certificazioni di sostenibilità nel settore alimentare e della ristorazione. Infatti, recenti studi hanno dimostrato che le certificazioni di sostenibilità non solo migliorano l'immagine del ristorante, ma consentono anche di costruire una relazione di fiducia maggiore con i propri clienti. I consumatori sono sempre più inclini a premiare le attività che dimostrano un impegno per la sostenibilità, sviluppando così un senso di affinità emotiva e di lealtà nei loro confronti. Questo è fondamentale in un settore in cui la concorrenza è agguerrita e la differenziazione è essenziale per il successo economico. Le ricerche indicano che i ristoranti che offrono prodotti certificati sostenibili non solo attraggono un maggior numero di clienti, ma beneficiano anche di tassi di soddisfazione più elevati. I consumatori dell'UE sostengono fortemente l'obbligo di fornire informazioni sulla sostenibilità nelle etichette alimentari e, inoltre, gli studi rivelano una disponibilità a pagare un sovrapprezzo per prodotti con etichette sostenibili (Cook et al., 2023). Le certificazioni biologiche generano spesso la maggiore disponibilità a pagare, con una meta-analisi che stima un sovrapprezzo medio di 3,79 \$/kg (Ja Kim & Hall, 2020). Tuttavia, permangono sfide significative, poiché i consumatori spesso diffidano delle certificazioni di sostenibilità, citando timori di "greenwashing" e scetticismo riguardo alla complessità e alla credibilità di tali certificazioni (Schleifer et al., 2020). Anche la sensibilità al prezzo rappresenta un ostacolo, poiché molti consumatori non sono disposti a pagare sovrapprezzi significativi per opzioni sostenibili.

Questo studio, attraverso la sua domanda di ricerca mira a colmare una lacuna significativa nella letteratura esistente, andando a valutare l'impatto delle certificazioni di sostenibilità alimentare sulla percezione dei consumatori e sulle loro scelte nel settore HoReCa, con un focus su fiducia, prezzo e intenzione di ritorno e sulle scelte manageriali dei protagonisti del settore. L'elaborato, quindi, andrà ad analizzare i seguenti punti:

- osservare in che misura l'età dei consumatori influenzi la loro disponibilità a pagare un sovrapprezzo per mangiare in ristoranti dotati di certificazioni di sostenibilità alimentare;
- verificare se l'aumento dei costi sostenuti dai ristoranti per ottenere certificazioni sostenibili trovi riscontro in una maggiore disponibilità da parte dei clienti a pagare un prezzo superiore.

Sebbene, esistano diversi studi che analizzano l'importanza generale delle pratiche sostenibili per i consumatori, manca un'analisi approfondita su come specifiche certificazioni influenzino la percezione dei clienti riguardo alla disponibilità di pagare un sovrapprezzo e alla fiducia nel ristorante;

inoltre, quali siano gli effettivi riscontri economici che le certificazioni hanno avuto dal momento della loro implantazione nel business aziendale dei ristoranti.

Il primo capitolo della tesi inquadrerà la questione della sostenibilità alimentare nel più ampio contesto ambientale, economico e sociale. Evidenziando l'urgenza per il settore in esame di una transizione verso modelli di produzione e consumo più responsabili, con riferimento agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite.

In particolare, la metodologia adottata in questo studio, e presentata nello specifico nel secondo capitolo, si svilupperà attraverso un approccio articolato in tre fasi complementari, finalizzate a garantire un'analisi solida e multidimensionale del fenomeno oggetto d'indagine. In primo luogo, sarà condotta un'ampia revisione della letteratura sui temi della sostenibilità alimentare, dell'economia comportamentale e del ruolo delle certificazioni nel settore della ristorazione, al fine di delineare lo stato attuale, identificare i principali nodi teorici e individuare le lacune conoscitive da colmare. Successivamente, l'attenzione si concentrerà sull'analisi di due casi studio emblematici quali il ristorante Noma, esempio di eccellenza gastronomica e sostenibilità integrata, e l'azienda norvegese Mowi, leader nel settore dell'acquacoltura, che ha fatto della sostenibilità il pilastro del proprio modello di business. Infine, sarà presentata una fase empirica basata sulla somministrazione di due survey, rivolte rispettivamente a consumatori e ristoratori italiani, con l'obiettivo di indagare il legame tra la presenza di certificazioni, la percezione della qualità, la fiducia nel brand e il ritorno economico percepito. L'intero capitolo metodologico adotterà un approccio integrato, combinando strumenti di analisi qualitativa e quantitativa, per cogliere in modo più esaustivo la complessità del fenomeno esaminato.

Il terzo capitolo verterà sulla sostenibilità alimentare, soffermandosi sull'attenzione crescente che il settore HoReCa sta riservando ai temi della sostenibilità, con particolare riferimento al ruolo strategico delle certificazioni. Queste ultime verranno esaminate nella loro funzione di strumenti di garanzia, differenziazione competitiva e comunicazione del valore etico dell'offerta ristorativa. L'analisi si soffermerà sul rapporto tra sostenibilità e qualità percepita, evidenziando come l'adozione di pratiche certificate possa rafforzare la reputazione e l'affidabilità di un'attività ristorativa agli occhi del cliente, inducendolo a una maggiore disponibilità a pagare. Parallelamente, verranno messi in luce gli ostacoli più rilevanti che ne limitano la diffusione, tra cui la diffidenza dei consumatori, la complessità di ottenimento e il timore di pratiche di greenwashing, che possono compromettere la credibilità degli impegni ambientali dichiarati. Inoltre, si analizzerà l'economia comportamentale, utile a comprendere i meccanismi cognitivi e psicologici che guidano le scelte dei consumatori in ambito alimentare. Per tale ragione, verranno introdotti concetti fondamentali come l'effetto framing,

l'effetto alone e le tecniche di nudging, utili a spiegare come la presentazione delle informazioni, il contesto decisionale e l'influenza di segnali impliciti possano modellare la percezione della sostenibilità e delle certificazioni. Queste ultime, in tale quadro, vengono interpretate come segnali cognitivi capaci di orientare la valutazione della qualità del cibo, la fiducia nel ristorante, la disponibilità a pagare un sovrapprezzo e, in ultima analisi, l'intenzione di ritorno da parte del cliente.

Nel capitolo successivo, dedicato all'analisi di casi studio, verranno esaminati due esempi concreti ed emblematici che dimostrano come la sostenibilità possa essere integrata con successo in modelli di business.

Infine, nell'ultimo capitolo, verrà presentata la ricerca empirica condotta per analizzare l'effettivo impatto delle certificazioni di sostenibilità alimentare nel settore della ristorazione, sia dal punto di vista dell'offerta che della domanda, attraverso un approccio integrato e quantitativo. Inizialmente, si approfondirà la raccolta e l'analisi dei dati, avvenuta tramite la somministrazione di due questionari online, diffusi attraverso piattaforme social. Il primo questionario è stato rivolto a ristoratori italiani, con l'obiettivo di comprendere quanto valore attribuiscono strategicamente alle certificazioni e quale sia il loro impatto percepito sulla performance del ristorante. Il secondo, invece, è stato rivolto ai consumatori, al fine di rilevare la loro sensibilità verso le tematiche ambientali e il ruolo che le certificazioni giocano nelle decisioni di scelta e fedeltà al ristorante.

CAPITOLO 1 - Contesto e rilevanza dello studio

“All together, we are creating a community, and this community can truly create a revolution in the food world and beyond. We have to feed the world, we have to fight waste.”

Massimo Bottura¹

Il modello economico tradizionale, incentrato esclusivamente sulla massimizzazione dei profitti, la creazione di valore e la generazione di ricavi, non è più sostenibile. Di conseguenza, è necessario un approccio più ampio e inclusivo, che integri considerazioni ambientali, responsabilità sociale e una visione di lungo termine. Tale cambiamento di paradigma, richiede inevitabilmente modifiche strutturali nel modus operandi di fare impresa, e si sta rapidamente diffondendo in tutti i settori produttivi, alimentando quella che può essere considerata una moderna rivoluzione industriale. La transizione verso la sostenibilità è stata ulteriormente accelerata dal crescente coinvolgimento della popolazione mondiale, infatti, sempre più persone riconoscono l'importanza e l'urgenza di adottare pratiche sostenibili, comprendendo che un'azione rapida ed efficace è essenziale non solo per l'ambiente, ma anche per il benessere dell'umanità e della sua economia.

La sostenibilità, dunque, è ormai un tema fondamentale non solo nell'ambito politico e macroeconomico globale, ma anche nei processi aziendali e nello stile di vita dei consumatori. La definizione degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile da parte delle Nazioni Unite (United Nations General Assembly, 2015) e l'emanazione delle linee guida da perseguire a livello globale entro il 2030 hanno sensibilizzato ulteriormente riguardo le questioni ambientali e sociali, che esigono una risposta concreta non solo da parte dei governi, dalle amministrazioni pubbliche e dalle organizzazioni non governative, ma anche dalle imprese di tutte le dimensioni, oltre che dalle persone in tutto il mondo (Cantele & Cassia, 2020).

Nel rapporto intitolato *“Global food Losses and food Waste: Extent, Causes and Prevention”*, pubblicato dall'Organizzazione delle Nazioni Unite per l'alimentazione e l'agricoltura (FAO) nel 2011, si evince con chiarezza che circa un terzo del cibo mondiale viene sprecato ogni anno. Per un totale di 1,3 miliardi di tonnellate e un valore di quasi mille miliardi di dollari. Tale problema ha un impatto significativo su scala globale, in quanto il sistema alimentare è responsabile di circa un terzo delle emissioni globali di gas serra (Crippa et al., 2021; Poore & Nemecek, 2018). I rifiuti alimentari, che comprendono sia le perdite sia gli sprechi di cibo, contribuiscono da soli all'8-10% delle

¹ <https://www.phaidon.com/agenda/food/articles/2018/june/20/its-about-everyone-massimo-shares-50-best-with-the-world/>

emissioni totali di gas serra generate dall'uomo (IPCC, 2019). Al fine di comprendere ulteriormente la gravità di tale problematica sopradescritta, basti pensare che se lo spreco alimentare fosse considerato un Paese, sarebbe il terzo maggiore emettitore di gas serra al mondo, subito dopo Cina e Stati Uniti; infatti, con un'impronta di carbonio di circa 3,3 miliardi di tonnellate di CO₂, lo spreco alimentare si colloca tra i principali fattori responsabili del cambiamento climatico.

Il *Food Waste Index Report* del 2021, elaborato dal Programma delle Nazioni Unite per l'Ambiente (UNEP) e dall'organizzazione Wrap, offre un'analisi approfondita sul fenomeno dello spreco alimentare. Secondo il rapporto, le famiglie sono responsabili dell'11% dello spreco totale di cibo, mentre i servizi di ristorazione e i punti vendita al dettaglio contribuiscono rispettivamente per il 5% e il 2%.

Figura 1 – Spreco mondiale annuale di cibo



Fonte : www.fao.org/save-food/resources/infographic/en/

La sostenibilità è ormai diventata un tema centrale non solo nel dibattito politico e macroeconomico globale, ma anche nei processi aziendali e nello stile di vita dei consumatori. L'introduzione degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (Sustainable Development Goals, SDGs) da parte dell'Assemblea Generale delle Nazioni Unite nel 2015 ha rafforzato ulteriormente la consapevolezza riguardo alle questioni ambientali e sociali. Tali sfide richiedono un impegno condiviso, che non coinvolge solo governi, amministrazioni pubbliche e organizzazioni non governative, ma anche le imprese e i singoli cittadini a livello globale (Cantele & Cassia, 2020).

Figura 2 – SDGs emanati dall'Assemblea Generale delle Nazioni Unite



Fonte: www.agenziacoessione.gov.it

A causa di una crescente domanda da parte dei consumatori per prodotti salutari e rispettosi dell'ambiente, la sostenibilità è diventata un elemento imprescindibile nel mondo degli affari, attraversando tutti i settori industriali. L'essere green non è più una scelta opzionale, ma un requisito fondamentale per la sopravvivenza e il successo di molte imprese (Hu et al., 2010). Il concetto di "green" fa riferimento a comportamenti e strategie volti a ridurre l'impatto ambientale, come l'acquisto ecologico o il riciclo dei materiali (Wolfe & Shanklin, 2001, p. 209).

Sempre più aziende riconoscono il potenziale strategico e comunicativo delle iniziative green, e si impegnano a ottenere un vantaggio competitivo attraverso una maggiore eco-sostenibilità. Questo processo avviene tramite l'integrazione delle responsabilità ambientali e sociali nelle loro strategie aziendali e nei processi gestionali (Moravcikova et al., 2018; Alam & Islam, 2021; Baumgartner & Rauter, 2017; Engert et al., 2016).

La sostenibilità è ormai diventata una priorità anche nel settore della ristorazione, dove cresce l'attenzione dei consumatori verso la provenienza degli ingredienti, la gestione dei rifiuti e l'impatto ambientale e sociale delle attività gastronomiche. In un contesto sempre più consapevole dell'urgenza di conservare le risorse naturali e ridurre l'impronta ecologica, le imprese alimentari sono chiamate a rivedere le proprie pratiche, orientandosi verso strategie più sostenibili.

Molte di queste aziende stanno sviluppando soluzioni orientate a un'economia circolare, con l'obiettivo di ridurre gli sprechi, in particolare le perdite alimentari. L'economia circolare è un

modello di produzione e consumo che promuove la condivisione, il riutilizzo, la riparazione e il riciclo dei materiali e dei prodotti, prolungandone così il ciclo di vita (Sijtsema et al., 2020). Come per l'energia e l'acqua, anche gli scarti alimentari possono essere considerati una risorsa, da trasformare in bioprodotto, come composti fenolici, enzimi e acidi organici, grazie ai principi dell'economia circolare (Fan et al., 2019).

Nel settore della ristorazione, questo approccio mira a ridurre gli sprechi e a massimizzare l'impiego delle risorse attraverso pratiche sostenibili e innovative, ottimizzando ogni fase del ciclo di vita dei prodotti alimentari: dalla produzione al consumo, fino al riutilizzo o riciclo degli scarti.

In Europa, i ristoranti rappresentano la seconda maggiore fonte di rifiuti alimentari nella fase di consumo, superati solo dalle famiglie (Monier et al., 2010). Anche in Italia questa tendenza si conferma: le famiglie generano il 54% dello spreco alimentare complessivo, seguite dai ristoranti, che incidono per il 21% (Coldiretti, 2017).

Con l'obiettivo di ridurre tale percentuale, si è analizzata la filiera produttiva, misurando con attenzione la quantità di cibo sprecata durante le sue varie fasi. Ciò ha portato le Nazioni Unite nel 2015 a delineare l'Obiettivo di Sviluppo Sostenibile (SDG 12), per ridurre del 50% lo spreco alimentare globale pro capite dopo la vendita al dettaglio entro il 2030, e per conseguire una significativa riduzione complessiva dello spreco alimentare.

Figura 3 – SDG 12



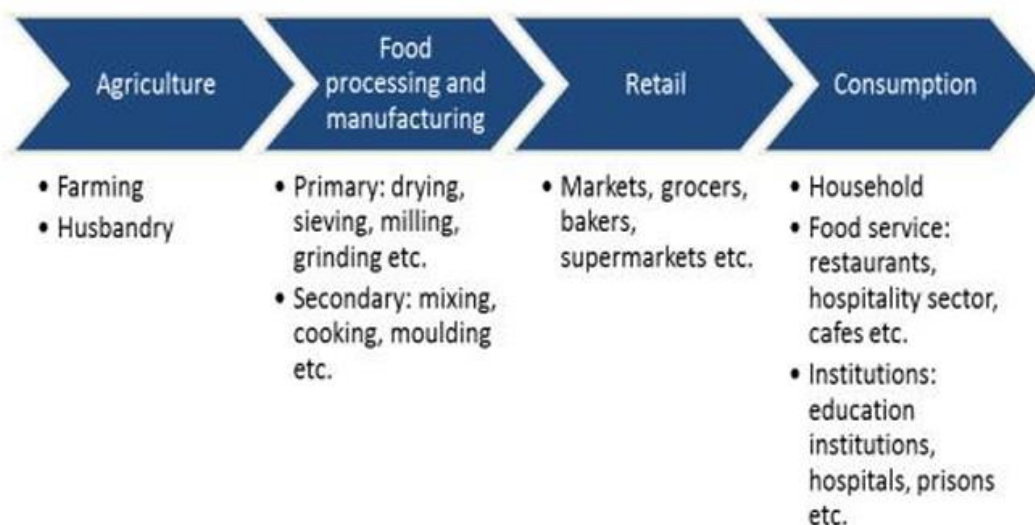
Fonte: [Goal 12 | Department of Economic and Social Affairs](#)

Nel nostro paese per spreco alimentare si intende “l'insieme dei prodotti alimentari scartati dalla catena agroalimentare per ragioni commerciali o estetiche ovvero per prossimità della data di scadenza, ancora commestibili e potenzialmente destinabili al consumo umano o animale e che, in assenza di un possibile uso alternativo, sono destinati a essere smaltiti”. Tale prima definizione è

stata introdotta nel 2016 dalla legge Gadda². Nonostante ciò, ad oggi, non sono stati definiti obiettivi nazionali di riduzione né sono state condotte analisi approfondite sulle cause e sui meccanismi dello spreco alimentare nazionale.

A livello europeo, invece, i dati trasmessi da EU fusion nel 2016 fanno emergere che la fase di produzione è responsabile dell'11% dello spreco, il 19% nella fase di lavorazione, il 5% a quella della distribuzione e retail, il 12% in quella degli esercenti commerciali e infine il 53% dello spreco avviene nell'ambiente domestico.³

Figura 4 – Principali cause di perdite e sprechi nella supply chain del settore alimentare



Fonte: Adattata da Parfitt et al., 2010, Smil, 2004, Lundqvist et al., 2008

Con specifico riferimento al settore della ristorazione, oggetto del presente studio, la generazione di rifiuti alimentari può essere ricondotta a diversi fattori, tra cui il tipo di ingredienti utilizzati, i piatti proposti e gli orari di apertura (Principato et al., 2018). Ad esempio, i ristoranti con menù a base di carne, aperti sia a pranzo che a cena, tendono a generare una quantità maggiore di rifiuti (Principato et al., 2018), mentre in altri casi le principali fonti di perdita sono state la sovrapproduzione e il deterioramento degli alimenti (Aamir et al., 2018).

Nel contesto dei buffet, le cause principali dello spreco sono risultate essere una scarsa precisione nella previsione del numero di clienti, l'adozione di politiche rigide che impediscono il riutilizzo del cibo avanzato nei pasti successivi e una carente coordinazione tra funzioni aziendali diverse — come prenotazioni, acquisti, preparazione e servizio (Pirani & Arafat, 2016; Silvennoinen et al., 2019). Nelle mense aziendali, invece, la percezione del gusto è stata individuata come una delle principali

² Legge 19 agosto 2016, n. 166

³ <https://www.eu-fusions.org/>

cause degli avanzi (Lorenz et al., 2017), mentre nelle compagnie aeree è emersa una correlazione diretta tra la durata del volo e la quantità di cibo sprecato (Blanca-Alcubilla et al., 2018).

Alcuni studiosi hanno definito lo spreco alimentare come un “*unsustainability hot spot*”, ovvero un “punto critico di insostenibilità” (Eriksson et al., 2018), mettendo in evidenza le molteplici implicazioni di questa problematica. Tra le principali preoccupazioni rientrano il cambiamento climatico (Kallbekken & Sælen, 2013), le perdite economiche (Hennchen, 2019), la sicurezza alimentare (Wang et al., 2017) e l’impatto complessivo degli sprechi sull’economia globale (Heikkilä et al., 2016). Stime recenti confermano tali timori, rivelando che gli sprechi alimentari rappresentano una perdita economica pari al 23% del valore degli alimenti acquistati (Papargyropoulou et al., 2019). In modo analogo, in Cina l’impatto ecologico dei rifiuti alimentari prodotti dal settore HoReCa è stato stimato come quasi doppio rispetto alla superficie coltivabile del Paese (Wang et al., 2018).

Tuttavia, nonostante la crescente consapevolezza da parte degli operatori del settore ristorativo in merito alle perdite economiche legate agli sprechi, e la dichiarata volontà di ridurli, la priorità resta spesso la soddisfazione del cliente, che prevale rispetto agli obiettivi di sostenibilità (Hennchen, 2019).

Lo spreco alimentare rappresenta quindi una sfida globale, per via del suo impatto ambientale, economico e sociale (Garrone et al., 2014). Per questo motivo, la riduzione degli sprechi costituisce uno degli aspetti più rilevanti che un servizio di ristorazione è chiamato ad affrontare (Parfitt et al., 2010; Buzby et al., 2014; Greenpeace, 2021). Negli ultimi anni, il concetto di cibo sostenibile ha acquisito crescente centralità. Esso si riferisce a un insieme di pratiche e processi nell’industria alimentare che mirano a garantire la produzione, la distribuzione e il consumo di alimenti in modo ecologicamente sano, socialmente equo ed economicamente vantaggioso nel lungo periodo. In termini operativi, ciò implica una produzione agricola sostenibile, caratterizzata da un uso responsabile delle risorse naturali, una riduzione dell’impatto ambientale, la promozione della biodiversità e la tutela del suolo e delle risorse idriche (Wezel et al., 2020; Godfray et al., 2014).

Un cibo sostenibile richiede inoltre un approvvigionamento etico ed equo, che rispetti i diritti dei lavoratori agricoli, ne garantisca condizioni di lavoro dignitose e assicuri salari adeguati (Ponte & Gibbon, 2005; Prüss-Ustün et al., 2016). Anche la distribuzione e la logistica giocano un ruolo cruciale: per essere sostenibili, devono ridurre l’impatto ambientale del trasporto attraverso, ad esempio, la localizzazione delle catene di approvvigionamento, l’uso di mezzi a basso impatto e l’ottimizzazione delle rotte distributive (Galanakis et al., 2019; Tukker et al., 2017).

Infine, elemento essenziale del cibo sostenibile è il consumo consapevole, che si traduce nella promozione di abitudini alimentari sane e rispettose dell'ambiente. Questo comporta la riduzione degli sprechi, la preferenza per prodotti locali, stagionali e biologici, e la scelta di beni confezionati in modo sostenibile (Sonnino, 2016; McEachern, 2020; Steg & Vlek, 2009; Do Canto et al., 2021). “Essere green”, perciò, è diventato un requisito per la sopravvivenza e il successo per molte aziende (Hu et al., 2010). Tale nozione si riferisce alle azioni che riducono l'impatto sull'ambiente, come l'acquisto ecologico o il riciclo (Wolfe & Shanklin, 2001, p. 209). Le imprese stanno sempre più riconoscendo il potenziale di marketing delle iniziative green e stanno lavorando per ottenere un vantaggio competitivo diventando aziende più eco-sostenibili, attraverso l'integrazione delle responsabilità sociali e ambientali nelle loro strategie e nei processi di gestione (Moravcikova et al., 2018; Alam e Islam, 2021; Baumgartner & Rauter, 2017; Engert et al., 2016).

CAPITOLO 2 - Metodologia della ricerca

Per raggiungere l'obiettivo della ricerca di comprendere il crescente ruolo delle certificazioni di sostenibilità nell'orientare le scelte dei clienti e nel garantire un vantaggio competitivo ai ristoranti che ne fanno uso, all'interno della presente tesi è stata adottata una metodologia suddivisa in tre fasi. Lo studio è costruito attraverso un disegno di ricerca inizialmente compilativo, seguito da una parte empirica, che attraverso l'analisi dei dati raccolti e di due casi reali mira a fornire una visione chiara dei risultati di tale elaborato.

Nella prima parte viene svolta una revisione della letteratura, finalizzata a evidenziare la crescente rilevanza della sostenibilità nel settore HoReCa. Le differenti tipologie di certificazioni di sostenibilità applicabili alla ristorazione saranno presentate, analizzandone l'impatto sulla percezione dei clienti e i benefici economici che il loro utilizzo genera per i ristoratori. Diversi studi sull'economia comportamentale analizzati in seguito nell'elaborato, inoltre, illustreranno come i bias cognitivi fungono un ruolo chiave nel garantire una adeguata efficacia ed efficienza delle certificazioni sostenibili. La revisione si basa su documenti politici pertinenti, articoli scientifici e rapporti istituzionali di agenzie come la FAO e la Commissione Europea.

A partire dalla revisione della letteratura esistente, è emerso che il tema della sostenibilità nei servizi di ristorazione è estremamente ampio e complesso e, sebbene molte pratiche green siano state oggetto di approfondite ricerche, il ruolo delle certificazioni di sostenibilità alimentare è ancora relativamente poco esplorato. L'analisi si sposterà, dunque, verso una parte empirica attraverso l'analisi di due case studies rilevanti e lo sviluppo, e conseguente, analisi di due survey somministrate a ristoratori e clienti, principalmente di nazionalità italiana e raggiunti attraverso piattaforme social, sulle quali è stato condiviso un link anonimo generato da Google Forms.

La seconda parte della tesi, dunque, pone la sua attenzione sull'analisi di due casi reali concreti di aziende che hanno saputo sfruttare nel migliore dei modi la sostenibilità all'interno del proprio modello di business, rendendola il perno chiave del loro successo globale.

Il primo caso reale descritto analizzerà come la sostenibilità alimentare sia stata l'elemento principale del successo del ristorante danese Noma, che è globalmente riconosciuto non solo come uno dei migliori ristoranti, ma anche come uno dei più attenti e all'avanguardia nell'adottare pratiche green. Il Noma, fondato dallo Chef René Redzepi, è il pioniere del movimento culinario della Nuova Cucina Nordica, che negli ultimi anni sta guidando una transazione globale ecologica del settore.

Nel secondo caso studio, invece, verrà descritto come l'azienda norvegese Mowi, leader globale nell'allevamento di salmoni, abbia posto al centro del suo business internazionale la sostenibilità e

come la presenza dei suoi prodotti in 26 Paesi sia sinonimo di qualità e sostenibilità. Anche Mowi è leader del proprio settore e con il proprio esempio sta spingendo gli altri protagonisti del settore ad implementare pratiche green nella propria filiera produttiva.

Infine, nell'ultima parte della tesi saranno analizzati i risultati emersi dalla somministrazione di due diverse survey anonime, veicolate tramite i social network. La prima è stata somministrata alle figure apicali dei ristoranti, al fine di cogliere l'importanza che essi attribuiscono alle certificazioni di sostenibilità nel successo della propria attività e la differenza del tasso di ritorno che esse hanno generato. Il secondo sondaggio, somministrato agli individui, ha avuto l'obiettivo di agevolare comprensione di sé e come tale categoria di certificazioni influisca nelle loro scelte culinarie.

Attraverso l'analisi dei dati ottenuti da tali survey questa tesi sarà in grado di fornire con maggiore precisione una risposta accurata sul ruolo delle certificazioni di sostenibilità per il settore HoReCa. In tale modo non solo risponderà alla propria research question, ma fungerà, anche, da guida per tutti i protagonisti di tale settore, che stanno iniziando a capire che la sostenibilità non è più un elemento accessorio, bensì è e sarà sempre più un elemento chiave per i clienti dei ristoranti in tutto il mondo.

CAPITOLO 3 – Literature review

3.1 Sostenibilità alimentare

3.1.1 Crescente rilevanza della sostenibilità nel settore HoReCa

“You cannot change the world through one restaurant, but you can try and be as careful as possible with the decisions you make. It’s necessary to at least make the decision of wanting to do good.”

Kamilla Seidler⁴

A causa di una domanda senza precedenti da parte dei consumatori per prodotti salutari e rispettosi dell'ambiente, la sostenibilità si è trasformata in un elemento essenziale nel settore HoReCa. Dunque, la sostenibilità è diventata un tema centrale anche nel settore della ristorazione, poiché sempre più consumatori si interessano alla provenienza dei prodotti, alla gestione dei rifiuti e all'impatto ambientale e sociale delle attività ristorative. In un mondo sempre più consapevole dell'importanza della conservazione delle risorse e della riduzione dell'impronta ecologica, le aziende del settore alimentare sono chiamate a rivedere le proprie pratiche per adottare strategie più sostenibili.

Molte di esse hanno sviluppato soluzioni per implementare nuovi modelli di business sostenibile e comunicare tale impegno ai consumatori ottenendo certificazioni in tale ambito. In tal senso, nel settore della ristorazione si sta notevolmente diffondendo l'economia circolare, il quale mira a ridurre gli sprechi e massimizzare l'utilizzo delle risorse attraverso pratiche sostenibili e innovative, al fine di ottimizzare tutte le fasi del ciclo di vita dei prodotti alimentari: dalla produzione al consumo, al riciclo e al riutilizzo. Tali iniziative si allineano agli obiettivi più ampi di produzione e consumo sostenibili delineati nell'Obiettivo di Sviluppo Sostenibile 12 delle Nazioni Unite: “Garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo”.

Dal lato della domanda, il consumo responsabile verso l'ambiente è in aumento tra i consumatori dei ristoranti, con una sempre maggiore frequentazione di ristoranti definiti “green” (Bacig & Young, 2019; Moon, 2021), ovvero “strutture nuove o ristrutturate, progettate, costruite, gestite e demolite nel rispetto dell'ambiente e dell'efficienza energetica” (Lorenzini, 1994, p. 119). Rispetto a un ristorante tradizionale, quello green pone attenzione alle tre “R” (ridurre, riutilizzare e riciclare) e alle due “E” (energia ed efficienza) (Gilg al., 2005). L'attenzione crescente verso il green management, ovvero la gestione delle operazioni aziendali secondo principi di sostenibilità e rispetto per l'ambiente, ha stimolato un vivace interesse nella letteratura scientifica per l'analisi del rapporto tra pratiche sostenibili e performance finanziaria (Choi & Parsa, 2006; Ham & Lee, 2011).

⁴ <https://www.theworlds50best.com/stories/News/seven-inspirational-quotes-on-diversity-and-sustainability-from-the-worlds-leading-restaurateurs.html>

Con l'aumento della sensibilità ambientale, i consumatori si dimostrano sempre più disposti a pagare un prezzo maggiore per prodotti e servizi che contribuiscono alla tutela dell'ambiente (Rosewicz, 1990). Di conseguenza, le imprese che adottano pratiche green potrebbero migliorare le proprie prestazioni economiche. Alonso-Almeida et al. (2018), ad esempio, evidenziano come tale miglioramento derivi principalmente da risparmi economici e incrementi di efficienza.

Tale prospettiva è coerente con la teoria degli stakeholder (Freeman, 1984), secondo cui un'impresa può ottenere migliori performance complessive adottando comportamenti sostenibili, poiché questi tendono ad attrarre nuovi clienti e a fidelizzare dipendenti qualificati (Solomon & Hanson, 1985; Turban & Greening, 1997; Tsoutsoura, 2004).

Questa revisione della letteratura ha l'obiettivo di esplorare e analizzare le principali tematiche e tendenze relative alla sostenibilità nel settore della ristorazione. Prima di tutto, infatti, è fondamentale definire quali pratiche possono essere considerate green in questa industria e quali sono invece le fonti di insostenibilità ambientale. Dunque, attraverso un'analisi critica della letteratura disponibile, verranno esaminate le sfide, le opportunità e le best practices che caratterizzano le iniziative di sostenibilità all'interno delle attività ristorative.

Nello specifico, si passerà da un'analisi generale delle pratiche green all'interno dei servizi di ristorazione e della loro percezione da parte dei consumatori a un'analisi del contesto, illustrando il ruolo da protagonista che le certificazioni di sostenibilità svolgono per indirizzare le scelte alimentari dei consumatori e per garantire standard qualitativi agli agenti del settore.

L'osservatorio condotto da Too Good To Go, azienda internazionale che permette ai pubblici esercizi di rimettere in circolo il cibo invenduto, con l'Università di Torino, l'Università degli Studi Roma Tre e Bain & Company Italia ha indagato sul tema della consapevolezza sugli sprechi alimentari sia tra gli utenti dell'App, che tra i clienti nel mondo della Grande Distribuzione e della ristorazione. Dai dati raccolti emerge che il 31% dei Pubblici Esercizi dichiara di sprecare una quantità di cibo equivalente a oltre 400€ al mese, seguito da un altro 18,5% che riporta una perdita economica tra i 200 e i 400€ mensili. Sebbene l'80% degli intervistati dichiara di fare qualcosa per ridurre lo spreco, solo il 14% dei locali ha a disposizione delle metriche per valutarne l'effettiva consistenza. La generazione di rifiuti alimentari nei ristoranti può essere attribuita a diversi fattori come il tipo di ingredienti utilizzati, i piatti serviti e gli orari di apertura.

Un esempio emblematico di ciò è il settore HoReCa in Cina, di cui scarti generano un impatto ecologico è risultato essere quasi il doppio della sua superficie coltivabile (Wang et al., 2018). Studi confermano che tali dati generano preoccupazioni fondate nei protagonisti del settore HoReCa, in

quanto le perdite economiche sono stimate a circa il 23% degli alimenti acquistati che diventa, sfortunatamente, scarto (Papargyropoulou et al., 2019). Tali apprensioni si aggravano ulteriormente poiché i professionisti della ristorazione siano consapevoli delle implicazioni in termini di perdite monetarie e mostrino la volontà di ridurre gli sprechi, la loro priorità è la soddisfazione del cliente piuttosto che la riduzione dei rifiuti (Hennchen, 2019). Essendo quindi lo spreco alimentare una problematica globale a causa del suo impatto ambientale, economico e sociale (Garrone et al., 2014), è importante che nel breve termine la riduzione degli sprechi di cibo è diventato uno dei temi più importanti che un servizio di ristorazione debba affrontare (Parfitt et al. 2010; Buzby et al. 2014; Greenpeace 2021).

Le green practices che i ristoranti possono attuare riguardano, infatti, diverse dimensioni: riciclaggio e compostaggio, implementazione di apparecchiature efficienti dal punto di vista energetico e idrico, utilizzo di prodotti per la pulizia e imballaggi ecologici, e menu sostenibili, realizzati con alimenti biologici, quindi coltivati con pesticidi e fertilizzanti non tossici e prodotti senza ingegneria genetica (Hasnelly, 2012). I cibi coltivati localmente, inoltre, riducono l'inquinamento atmosferico associato ai trasporti che utilizzano combustibili fossili (Wang, 2012) e impattano positivamente la dimensione sociale della sostenibilità, supportando gli agricoltori e le imprese locali e creando posti di lavoro (Alzaabi, Chia & Show, 2023). L'attenzione crescente per il "green management", cioè la pratica di gestire le operazioni aziendali in modo sostenibile e rispettoso dell'ambiente, ha stimolato l'interesse della ricerca per la relazione tra pratiche sostenibili e performance finanziaria (Choi & Parsa, 2006; Ham & Lee, 2011).

Con la crescente sensibilità ambientale, i clienti sono disposti a pagare di più per i prodotti e i servizi che preservano l'ambiente (Rosewicz, 1990). Di conseguenza, le aziende che forniscono tali prodotti o servizi dovrebbero essere in grado di migliorare la propria performance finanziaria. Alonso-Almeida et al. (2018) hanno scoperto che questo miglioramento risulta principalmente basato su risparmi economici e guadagni di efficienza. Questa argomentazione è coerente con la teoria degli stakeholder (Freeman, 1984), secondo la quale un'azienda può migliorare le proprie prestazioni adottando pratiche più rispettose dell'ambiente, perché queste ultime attireranno più clienti o manterranno i dipendenti migliori (Solomon & Hanson, 1985; Turban & Greening, 1997; Tsoutsoura, 2004). Ham e Lee (2011) hanno analizzato le questioni di green marketing nel settore della ristorazione statunitense. Gli effetti non significativi del green marketing, veicolato attraverso i siti web aziendali, sulla performance finanziaria dell'impresa non avvalorano la teoria degli stakeholder. Tuttavia, i risultati indicano che l'industria della ristorazione statunitense potrebbe non essere sufficientemente matura in termini di pratiche di green marketing. Hu et al. (2010), invece, hanno

rilevato che la consapevolezza dei consumatori delle pratiche di ristorazione sostenibile e delle preoccupazioni ambientali sono stati determinanti per l'intenzione di frequentare ristoranti ecologici.

I ristoranti possono essere soggetti a pressioni da parte della clientela, dei fornitori, delle istituzioni governative e di altre parti interessate affinché adottino pratiche ecologiche. Inoltre, essi possono percepire il rischio di rimanere indietro nel momento in cui i concorrenti e altre entità del territorio intensificano il proprio impegno verso tali attività sostenibili. Questi stimoli sono stati presi in considerazione all'interno di un modello complessivo che contempla le motivazioni, le modalità pratiche e le varie conseguenze sulle performance (Perramon et al., 2014). Dallo studio è emerso che le pratiche ambientali hanno un impatto diretto negativo sulle performance finanziarie dei ristoranti, ma che tale impatto è mediato positivamente dall'effetto della competitività. Questi risultati mettono in luce il fatto che i ristoranti non considerano i risparmi di costo derivanti dalle azioni sostenibili come un elemento rilevante, ma attribuiscono maggiore importanza al miglioramento dell'immagine e alla soddisfazione dei clienti e dei dipendenti. Anche Cantele e Cassia (2020) hanno osservato che l'attuazione di green practices ha effetti positivi su due misure intermedie di successo aziendale, ossia la soddisfazione del cliente e la competitività, influenzando indirettamente le prestazioni aziendali tramite questi due mediatori.

Da un lato, è evidente un'urgenza crescente nel rispondere alle preoccupazioni sempre più pressanti riguardanti l'ambiente e la società nel settore della ristorazione. Questa spinta è alimentata non solo dalla necessità di affrontare le sfide ambientali globali, come il cambiamento climatico e la perdita di biodiversità, ma anche dalle crescenti aspettative dei consumatori riguardo la sostenibilità e la responsabilità sociale delle aziende. Inoltre, le opportunità di miglioramento reputazionale e competitivo sono ormai molto evidenti, poiché i consumatori sono sempre più inclini a supportare le aziende che adottano pratiche sostenibili.

Dall'altro lato, tuttavia, ci sono una serie di ostacoli che possono rallentare o addirittura impedire il processo di adozione di pratiche sostenibili nel settore della ristorazione. Tra questi ostacoli vi sono limitazioni finanziarie e operative, in quanto l'implementazione di pratiche sostenibili potrebbe richiedere investimenti iniziali significativi e potrebbe influenzare i margini di profitto a breve termine. Inoltre, ci sono barriere culturali da superare, poiché potrebbe essere necessario un cambiamento radicale nella mentalità e nelle abitudini dei proprietari di ristoranti e della clientela per abbracciare completamente la sostenibilità. Anche le normative esistenti possono rappresentare un ostacolo, poiché potrebbero mancare incentivi o regolamentazioni chiare per promuovere e supportare l'adozione di pratiche sostenibili.

Nonostante questi ostacoli, è fondamentale riconoscere che l'adozione di strategie sostenibili nel settore della ristorazione non solo è moralmente necessaria per affrontare le sfide ambientali e sociali attuali, ma può anche portare benefici a lungo termine per le aziende, inclusi risparmi sui costi operativi, fidelizzazione dei clienti e differenziazione competitiva. Pertanto, è essenziale superare questi ostacoli attraverso un impegno collettivo da parte delle aziende, dei governi e dei consumatori, per promuovere una trasformazione sostenibile nel settore della ristorazione. Si può, dunque, notare che il tema della sostenibilità nei servizi di ristorazione stia assumendo un'importanza sempre maggiore, richiamando l'attenzione di molti studiosi che contribuiscono a espanderne la letteratura sotto diversi punti di vista. Quest'ultima però risulta ancora carente su alcuni temi, come l'analisi del contesto di ristorazione specifico in cui sono implementate le pratiche green.

Ulteriore tematica di sostenibilità alimentare che recentemente sta progressivamente acquisendo popolarità è il cibo sostenibile, ciò tutto quell'insieme di pratiche e processi nell'industria alimentare che mirano a garantire che la produzione, la distribuzione e il consumo di cibo siano ecologicamente sani, socialmente equi ed economicamente vantaggiosi a lungo termine (FAO, 2014). Esso include una produzione agricola ecologicamente sostenibile, che preveda l'utilizzo responsabile delle risorse naturali, la riduzione dell'impatto ambientale, la promozione della biodiversità e la conservazione del suolo e dell'acqua (Wezel et al., 2020; Godfray et al., 2014). Un approvvigionamento responsabile ed equo è cruciale, in quanto implica il rispetto dei diritti dei lavoratori agricoli, garantendo loro condizioni di lavoro dignitose e salari adeguati (Ponte e Gibbon, 2005; Prüss-Ustün et al., 2016). Anche la distribuzione e la logistica devono essere orientate alla sostenibilità, riducendo l'impatto ambientale dei trasporti attraverso soluzioni come la localizzazione delle catene di fornitura, l'impiego di mezzi a basso impatto ambientale e l'ottimizzazione delle rotte di distribuzione (Galanakis et al., 2019; Tukker et al., 2017).

Inoltre, un elemento fondamentale di un sistema alimentare sostenibile è il consumo consapevole. Ciò significa promuovere abitudini alimentari sane ed ecologiche, incentivando la riduzione degli sprechi, la preferenza per prodotti locali, stagionali e biologici, e la scelta di beni confezionati con criteri di sostenibilità (Sonnino, 2016; McEachern, 2020; Steg e Vlek, 2009; Do Canto et al., 2021).

Riprendendo tali concetti e l'economia circolare negli ultimi anni si sta diffondendo, anche il concetto di alimentazione circolare. Con questo termine ci si riferisce a un nuovo approccio all'industria alimentare che mira a ridurre al minimo gli sprechi, massimizzare l'utilizzo delle risorse e promuovere la sostenibilità ambientale lungo l'intera catena di produzione e consumo alimentare (Ellen MacArthur Foundation, 2019). In tal modo vengono ripresi i principi su cui si basa l'economia circolare, che promuove il riutilizzo, il riciclo e il ripensamento dei processi produttivi. Essa mira

infatti a innovare le tradizionali catene di approvvigionamento lineari con reti in cui i materiali vengono riciclati all'interno di sistemi di produzione basati sul principio "rifiuti = cibo" (Ghisellini et al., 2016).

Tali categorie di cibo si stanno preparando ad affrontare le sfide complesse legate alla produzione, distribuzione e consumo di cibo, con un'attenzione particolare verso il benessere del pianeta e delle generazioni future, al fine di raggiungere il nobile e arduo obiettivo di trovare un equilibrio tra le esigenze delle persone, dell'ambiente e dell'economia, promuovendo pratiche che sostengono la salute del pianeta e dei suoi abitanti nel lungo periodo.

Dopo aver revisionato la letteratura esistente, è palese che il tema della sostenibilità nei servizi di ristorazione è estremamente ampio e complesso. Sebbene molte pratiche green siano state oggetto di approfondite ricerche, come la gestione degli sprechi alimentari (Zhang et al., 2020; Hellali et al., 2023) e la promozione di ingredienti locali e biologici (Guerrero et al., 2009; Perito et al., 2020; Wang R., 2012), l'introduzione delle certificazioni di sostenibilità e il loro impatto nell'evoluzione del settore è ancora parzialmente poco esplorato.

Inoltre, è stato osservato che l'adozione di tali certificazioni è ostacolato da diversi fattori come la non fiducia da parte dei consumatori, la mancata consapevolezza di parte dei protagonisti del settore e la poca familiarità con tali tematiche in ambito di alimentazione. Queste barriere rappresentano delle sfide significative che devono essere affrontate al fine di promuovere una efficace adozione e accettazione delle certificazioni di sostenibilità. Di conseguenza, risulta fondamentale condurre un'analisi approfondita e sistematica di questa pratica green, con l'obiettivo di esaminare gli aspetti illustrate di seguito, andando a colmare le lacune individuate nella letteratura.

Lo studio di Lassen et al. (2016) evidenzia come sebbene molti consumatori aspirino a seguire un'alimentazione e uno stile di vita sani e sostenibili, le loro buone intenzioni sono spesso in contrapposizione da abitudini di acquisto inconsapevoli e dalla familiarità con i ristoranti frequentati abitualmente. In particolare, negli ultimi anni però, nel contesto di una scelta più consapevole ed accurata del ristorante, grazie ai siti web e ai social, il processo decisionale avviene in modo diligente, non favorendo più scelte automatiche basate su euristiche.

Le certificazioni di sostenibilità per gli operatori HoReca, essendo una proposta innovativa e poco nota nel nostro paese, potrebbero non essere la prima opzione scelta dai consumatori in questi ambienti. L'introduzione di un'innovazione come quella in esame può rappresentare un fattore chiave del successo per le aziende che operano in un mercato dinamico e competitivo (Tellis, Yin & Bell, 2009). Tale aspetto emerge con maggiore evidenza nei ristoranti di lusso, difatti, Jin, Line e Merkebu

(2016) assumono che la “consumer innovation”, definita come l’orientamento degli individui ad abbracciare idee, prodotti e servizi nuovi o unici (Roehrich, 2004), rivesta un ruolo di particolare rilevanza in questo settore (Englis & Phillips, 2013). In tale ambito la food neophobia può essere attenuata, anche in virtù della frequentazione di tale tipologia di servizi da parte di consumatori, generalmente, con un reddito alto e quindi, presumibilmente, con un livello di istruzione più elevato e disposti a pagare un leggero sovrapprezzo per una attenzione maggiore alla sostenibilità. Secondo lo studio di Cattaneo et al. (2019), infatti, la neofobia in relazione alla tecnologia alimentare è influenzata dal livello di istruzione, e studi precedenti (Evans et al., 2010; Vidigal et al., 2015) testimoniano che le persone con un grado di istruzione più elevato sembrano essere più aperte ai nuovi prodotti e alle nuove tecnologie. La food neophobia, secondo Olabi et al. (2009), è più bassa anche per coloro che hanno viaggiato molto all’estero, e, poiché generalmente i consumatori di ristoranti raffinati hanno un alto reddito, è probabile che abbiano viaggiato in altri Paesi, e che quindi non siano nuovi a tali certificazioni.

Nell'industria della ristorazione di lusso, l'immagine di innovazione può costituire una potente leva per ottenere un vantaggio competitivo (Horng et al., 2013). Le percezioni dei consumatori riguardo all'innovazione si intrecciano con diversi aspetti aziendali, tra cui i prodotti e i servizi offerti, le strategie di marketing, i processi operativi e la cultura organizzativa.

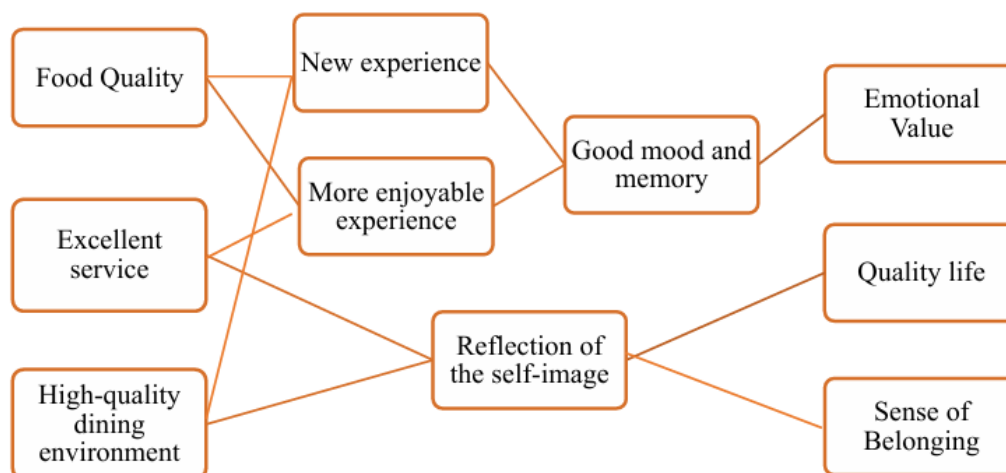
Ulteriori studi in questo ambito hanno evidenziato che l'immagine di innovazione può essere comunicata attraverso diverse dimensioni, tra cui i prodotti culinari (Horng et al., 2013; Sipe e Testa, 2009). La ricerca di Kim, Nicolau e Tang (2021) ha mostrato che l'innovatività del marchio, ottenuta attraverso la differenziazione, influisce sulla fedeltà dei consumatori, sebbene tale effetto sia parzialmente mediato dalla qualità del cibo e del servizio.

Mantenere un'immagine innovativa si rivela cruciale per le percezioni dei consumatori, poiché queste possono influenzare in modo significativo le loro intenzioni comportamentali future (Ryu, Han e Kim, 2008).

3.1.2 Percezione dei clienti

“I believe in a sustainable environment, not just environmentally and economically but also in the cheffing industry, where we have to keep educating people.”

Figura 5 - Dinamiche dell'esperienza gastronomica



Fonte: adattato da Ha e Jang, 2013

La qualità percepita è “il giudizio del cliente sull'eccellenza complessiva o la superiorità di un prodotto o servizio” (Zeithaml, 1988, p. 3). La tematica della “qualità” rimane un ambito di studio frequente nel contesto della sostenibilità alimentare, rappresentando una delle principali leve di marketing. Nonostante i recenti sviluppi della letteratura di settore, la percezione della qualità da parte dei clienti continua a essere oggetto di approfondite indagini, poiché esse rappresenta un indicatore critico nel processo decisionale dei consumatori e influenza i loro comportamenti futuri.

La percezione della qualità è frutto dell'unione tra le competenze proprie delle aziende, che sono gli elementi chiave per la produzione di beni o servizi di qualità, e la relativa valutazione, che è prerogativa dei clienti (Golder, Mitra e Moorman, 2012). Ne consegue che essa si basa sulla valutazione soggettiva del cliente sulla qualità di un prodotto o servizio, anziché che sulla qualità obiettiva o effettiva.

Nel contesto del branding, la qualità percepita rappresenta un elemento chiave del valore del marchio (Zeithaml, 1988) e contribuisce alla percezione complessiva del brand (Aaker, 1991; Keller, 2003). Il livello di qualità percepita influisce direttamente sulla brand equity value, ossia il valore aggiunto che un marchio conferisce a un prodotto (Farquhar, Hail e Ijiri, 1991; Kamakura e Russell, 1993; Park e Srinivasan, 1994; Rangaswamy, Burke e Oliva, 1993).

La qualità percepita non solo è una delle principali motivazioni che spingono i consumatori a scegliere un determinato marchio rispetto alla concorrenza, ma permette anche ai marketer di giustificare prezzi

⁵ [Seven inspirational quotes on diversity and sustainability from the world's leading restaurateurs](#)

premium (Aaker, 1991). Ricerche sul consumo sostenibile hanno rivelato una tendenza significativa; infatti, i consumatori spesso associano le alternative sostenibili a una qualità superiore (Luchs et al., 2010; Newman et al., 2014). Questa percezione, a sua volta, influisce positivamente sulla loro disponibilità a pagare per tali prodotti innovativi. Teng e Wu (2019) hanno evidenziato che i valori edonici e utilitari influenzano in modo significativo e positivo le preferenze dei consumatori verso i ristoranti ecologici. Inoltre, il valore utilitario e le preferenze dei clienti incidono positivamente sulle intenzioni comportamentali nei confronti di questi ristoranti.

Il valore edonico si riferisce al piacere e alla soddisfazione percepiti dai consumatori, derivanti dagli aspetti emotivi, sociali, reputazionali ed estetici di un prodotto. Al contrario, il valore utilitario si basa su una valutazione complessiva del prodotto, che tiene conto delle sue caratteristiche economiche, qualitative e funzionali. I ristoranti ecologici rappresentano una sintesi di entrambi i valori: offrono un'esperienza edonica attraverso la stimolazione di risposte emotive, sociali e interpersonali, mentre soddisfano le necessità pratiche dei consumatori con prodotti sostenibili e di alta qualità. Dal punto di vista utilitario, questi ristoranti promuovono il consumo di cibi freschi e biologici, contribuendo al miglioramento della salute e rispondendo all'interesse crescente per la sostenibilità. Questa combinazione rafforza anche l'idea che tali scelte possano ridurre l'impatto ambientale negativo.

Il ruolo dei messaggi edonici e utilitaristici è stato approfondito nella comunicazione dei beni di lusso. Studi precedenti hanno dimostrato che i messaggi edonici, rispetto a quelli utilitaristici, aumentano la percezione di lusso e, di conseguenza, la propensione dei consumatori ad acquistare i prodotti promossi (Amatulli, de Angelis & Donato, 2019). Tuttavia, l'applicazione di questi due approcci comunicativi al consumo di prodotti sostenibili resta ancora inesplorata. In questo contesto, le certificazioni di sostenibilità rivestono un ruolo cruciale nel trasmettere in modo efficace e credibile entrambi i tipi di messaggi.

Emerge con chiarezza, dunque, che la qualità del cibo è il fulcro dell'esperienza gastronomica complessiva (Auty, 1992; Kivela et al., 1999; Raajpoot, 2002). Sule e Hensley (2004) hanno rilevato che, rispetto ad altri aspetti del ristorante, come elementi ambientali e qualità del servizio, la qualità del cibo rimane l'elemento più importante per la soddisfazione del cliente.

Le certificazioni di sostenibilità, in questo senso, hanno un impatto diretto sulla qualità percepita dai clienti, anche secondo gli studi di Soru (2024), la presenza di una certificazione riconosciuta non solo rassicura i consumatori riguardo alla sicurezza e alla qualità degli alimenti, ma contribuisce anche a costruire un'immagine positiva del ristorante come attento a fattori etici. Questo approccio porta i clienti a considerare i ristoranti certificati come più affidabili, il che si traduce in una maggiore soddisfazione e in un aumento della propensione a ritornare. I clienti tendono a sentirsi più soddisfatti

quando percepiscono una trasparenza nelle pratiche aziendali, che è promossa dalle certificazioni di sostenibilità.

Tuttavia, Soru (2024) riconosce anche che l'adozione di queste certificazioni non è priva di ostacoli. Tra le sfide menzionate vi è il costo economico e il tempo richiesto per ottenere e mantenere tali certificazioni, il che può rappresentare una barriera, soprattutto per le piccole e medie imprese nel settore della ristorazione. Questa situazione comporta un'analisi costi-benefici per i ristoratori, che devono decidere se investire in pratiche sostenibili e certificazioni possa effettivamente portare a un ritorno dell'investimento attraverso una clientela più soddisfatta e leale.

3.1.3 Definizione e tipologie di certificazioni di Sostenibilità nel Settore HoReCa

“The more sustainable we are, the healthier we are. The more human we are, the better. Because to cook is to care.”

Joan Roca⁶

L'industria dell'ospitalità, conosciuta come HoReCa (Hotel, Ristoranti, e Caffè), sta affrontando un periodo di notevole crescita e trasformazione, spinta dall'innovazione, dalla crescente consapevolezza ambientale e dalla necessità di adottare pratiche più sostenibili. Il 2023 è stato l'anno in cui il settore ha iniziato ad affrontare tale processo di innovazione, tanto sul lato della domanda quanto su quello dell'offerta, sospinta dalle transizioni energetica, ambientale e digitale in atto, che stanno ridisegnando oltre a stili di vita e abitudini di consumo, anche le modalità di relazione con la clientela e, non da ultimo, gli obiettivi e le strategie imprenditoriali del settore.

Le certificazioni di sostenibilità alimentare rappresentano strumenti fondamentali per garantire trasparenza, tracciabilità e conformità agli standard ambientali e sociali nel settore alimentare. Esse consentono ai consumatori di effettuare scelte più consapevoli e alle aziende di differenziarsi in un mercato sempre più attento alle tematiche della sostenibilità. Le certificazioni, infatti, svolgono un duplice ruolo, in quanto da un lato, assicurano che i prodotti rispettino determinati criteri di produzione etica e sostenibile e dall'altro, fungono da leva di marketing per le aziende che desiderano comunicare il proprio impegno in ambito ambientale e sociale.

Tra le principali certificazioni disponibili a livello globale, vi è il marchio biologico, che attesta che gli alimenti sono stati prodotti attraverso metodi rispettosi dell'ambiente, escludendo l'uso di pesticidi chimici e fertilizzanti sintetici. I ristoranti che possono vantare questo certificato sono spesso percepiti come più attenti alla salute dei consumatori, influenzando positivamente la loro reputazione e

⁶ [Seven inspirational quotes on diversity and sustainability from the world's leading restaurateurs](#)

attrattività. Un'altra certificazione significativa è quella legata al commercio equo, che garantisce che i prodotti alimentari provengano da fonti che rispettano standards di pagamento equo per i produttori e garantiscono condizioni di lavoro dignitose. Questa certificazione non solo favorisce una percezione di qualità e affidabilità, ma alimenta anche un racconto di giustizia sociale, elemento che può risultare particolarmente appetibile per una clientela consapevole e responsabile.

Nel mondo dell'alta ristorazione sono numerose le certificazioni che stanno acquisendo una crescita di rilevanza. La più nota è senza dubbio la Guida Michelin, che rappresenta l'apice del riconoscimento gastronomico. Nata agli inizi del Novecento come un semplice manuale per automobilisti in cerca di luoghi dove mangiare e pernottare, è rapidamente diventata il punto di riferimento per la critica culinaria mondiale. Ancora oggi, ottenere una stella Michelin significa entrare nell'élite della gastronomia.

La loro assegnazione segue criteri rigorosi, tra cui la qualità degli ingredienti, la maestria nella preparazione, l'armonia dei sapori e la coerenza nel tempo. Essere premiati con una stella può trasformare un ristorante, attirando clienti da ogni parte del mondo e consolidando la reputazione dello chef e del suo team. In un'epoca in cui la sostenibilità è sempre più al centro dell'attenzione, anche la Guida Michelin sta evolvendo, premiando ristoranti che si distinguono per l'uso di ingredienti locali, pratiche sostenibili e una filosofia culinaria responsabile. Questo dimostra come l'eccellenza gastronomica non sia solo una questione di sapore, ma anche di etica e innovazione.

Creata nel 2020, la Stella Verde Michelin è una nuova distinzione che premia i ristoranti particolarmente impegnati in una cucina sostenibile. Tale stella è un riconoscimento che premia i ristoranti all'avanguardia nel campo della sostenibilità, quelli che si fanno carico delle conseguenze etiche e ambientali della loro attività e che lavorano con produttori e fornitori "sostenibili" per evitare sprechi e ridurre, o meglio ancora azzerare, la plastica e altri materiali non riciclabili dalla loro filiera.

Non esistono criteri fissi per l'assegnazione della Stella Verde, poiché ogni ristorante e il luogo in cui si trova sono unici; perciò, gli ispettori incaricati cercano semplicemente di far emergere e premiare quelli che danno il meglio di sé nell'impegno verso la sostenibilità. L'idea alla base di questa stella innovativa è quella di sensibilizzare il mondo e i ristoratori a questo approccio eco-responsabile, essenziale per preservare il nostro pianeta e riscoprire il buon gusto. In Italia si contano ben 58 locali premiati con tale certificazione (Guida MICHELIN, 2023).

Un'ulteriore certificazione è rappresentata da Green Key, un prestigioso riconoscimento internazionale che certifica strutture del settore turistico e della ristorazione che rispettano elevati standard ambientali. Ideata dalla Foundation for Environmental Education (FEE), questa

certificazione è presente in oltre 70 Paesi e vanta oltre 6000 strutture certificate nel mondo. Il suo obiettivo è incentivare i ristoratori a ridurre il proprio impatto ambientale, migliorare la gestione delle risorse e promuovere comportamenti sostenibili tra clienti e personale. Ottenere la certificazione Green Key significa adottare una filosofia aziendale che va ben oltre la semplice riduzione degli sprechi, infatti, il processo di certificazione richiede l'implementazione di strategie mirate su più livelli: dal risparmio energetico alla gestione efficiente dell'acqua, dalla riduzione dell'uso della plastica alla promozione di ingredienti a chilometro zero e biologici.

Per un ristorante, questo riconoscimento non solo contribuisce a migliorare la reputazione e la credibilità, ma si traduce anche in vantaggi concreti, in quanto, i clienti sono sempre più inclini a scegliere locali certificati, premiando chi dimostra un reale impegno verso la sostenibilità. Inoltre, adottare pratiche ecologiche porta a una riduzione dei costi operativi, in particolare del food cost, poiché la diminuzione degli sprechi comporta minori spese e un'ottimizzazione delle risorse.

Il percorso per ottenere la certificazione Green Key è rigoroso ma accessibile a tutti quei ristoranti disposti a impegnarsi seriamente nella sostenibilità. Il primo passo è la valutazione delle pratiche ambientali già in uso. Successivamente, vengono introdotte misure migliorative in base a specifici criteri definiti dalla FEE. Tra questi, rientrano l'uso di detersivi ecologici, la gestione responsabile degli acquisti, la sensibilizzazione del personale e dei clienti sulle buone pratiche ambientali.

Un ristorante che ottiene il marchio Green Key dimostra di essere all'avanguardia nella transizione ecologica del settore. Questa certificazione viene rinnovata ogni anno, garantendo un monitoraggio costante delle performance ambientali e incentivando un miglioramento continuo. In un mondo in cui l'industria alimentare ha un ruolo cruciale nella salvaguardia dell'ambiente, Green Key rappresenta un impegno concreto per costruire un futuro migliore (Foundation for Environmental Education Italia, n.d.).

Ben nota a livello internazionale è anche la certificazione LEAF (Leaders in Environmentally Accountable Foodservice), la quale rappresenta uno dei riconoscimenti più prestigiosi per i ristoranti impegnati nella riduzione dell'impatto ambientale e nella valorizzazione delle pratiche responsabili.

Quest'ultima è una certificazione specificamente progettata per il settore della ristorazione, con l'obiettivo di migliorare l'efficienza energetica, ridurre i rifiuti e promuovere l'uso di ingredienti sostenibili. Fondata in Canada, tale certificazione è oggi riconosciuta a livello internazionale come un sigillo di garanzia per tutti quei locali che vogliono combinare eccellenza gastronomica e rispetto per l'ambiente.

Il programma di certificazione valuta diversi aspetti dell'attività ristorativa, i ristoranti certificati LEAF non solo riducono la propria impronta ecologica, ma offrono ai clienti un'esperienza gastronomica consapevole e rispettosa dell'ambiente. Ottenere la certificazione LEAF non rappresenta soltanto un attestato formale, ma costituisce un vero e proprio percorso di miglioramento continuo. Il processo inizia con una valutazione approfondita delle pratiche ambientali adottate dal ristorante. Successivamente, gli esperti LEAF analizzano l'uso delle risorse, la gestione dei rifiuti e l'approvvigionamento delle materie prime al fine di determinare il livello di sostenibilità dell'attività.

In seguito all'analisi iniziale, il ristorante riceve una serie di raccomandazioni su come migliorare le proprie performance ambientali. L'implementazione di tali misure non solo consente di ottenere la certificazione, ma garantisce anche una riduzione dei costi operativi grazie a una gestione più efficiente delle risorse.

Il riconoscimento viene rilasciato su base annuale, con controlli periodici per assicurare che gli standard vengano mantenuti e migliorati nel tempo. Questa filosofia di aggiornamento costante aiuta i ristoranti a rimanere competitivi in un mercato in continua evoluzione (Foundation for Environmental Education Italia, n.d.)

Tra le certificazioni più prestigiose e riconosciute in Europa troviamo l'Ecolabel UE, che rappresenta un simbolo di eccellenza e affidabilità per le strutture che desiderano adottare pratiche sostenibili. Esso è un marchio di qualità ambientale istituito dall'Unione Europea nel 1992 per identificare prodotti e servizi che rispettano rigorosi criteri ecologici durante l'intero ciclo di vita. Questa certificazione è riconosciuta in tutti i paesi dell'UE e viene assegnata a una vasta gamma di settori, inclusa la ristorazione. Ottenere l'Ecolabel UE significa dimostrare un impegno tangibile nella riduzione dell'impatto ambientale attraverso una gestione efficiente delle risorse, la riduzione degli sprechi e l'adozione di soluzioni ecocompatibili (Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica, s.d.).

In Italia, invece, spicca la certificazione "Forchetta Verde", un'iniziativa di Gambero Rosso, una delle più autorevoli istituzioni nel mondo della critica enogastronomica, che premia i ristoranti impegnati nella sostenibilità ambientale e nella promozione di un'alimentazione consapevole. Questo riconoscimento non si basa solo ed esclusivamente sulla qualità del cibo, ma anche sulle modalità con cui i ristoranti gestiscono la loro attività, dalla selezione delle materie prime alla diminuzione degli sprechi.

Un ristorante insignito del riconoscimento Forchetta Verde si distingue per un impegno concreto nella valorizzazione dei prodotti biologici, a chilometro zero e di filiera corta, nella riduzione dell'uso di

plastica e packaging non sostenibili, nell'implementare sistemi di gestione energetica più efficienti e nella promozione di pratiche di riciclo e compostaggio. La presenza nella guida del Gambero Rosso può tradursi in un significativo incremento della clientela, poiché molti appassionati di cucina fanno affidamento a questa classifica per scegliere dove mangiare. Inoltre, il riconoscimento contribuisce a consolidare la reputazione del ristorante, rendendolo una meta ambita sia per la clientela locale sia per i turisti alla cerca di esperienze gastronomiche autentiche e di alta qualità (Marino, 2025).

Tuttavia, ogni certificazione ha una propria valenza e influenza la percezione del marchio da parte dei consumatori in modo diverso. La scelta della certificazione più adatta dipende dagli obiettivi aziendali, dal target di riferimento e dalla coerenza con le strategie di sostenibilità dell'azienda.

Infatti, è importante notare che non tutte le certificazioni sono percepite allo stesso modo dai consumatori. Il riconoscimento e la fiducia nei vari enti che emanano le certificazioni possono variare in base alla loro visibilità e reputazione nel settore. Certificazioni più note e riconosciute a livello internazionale, come quelle fornite da organismi di controllo accreditati, tendono a generare maggiore fiducia tra i clienti rispetto a iniziative di certificazione locali o meno note. Questo fenomeno sottolinea la necessità per i ristoratori di scegliere attentamente le certificazioni e di perseguire e comunicare in modo efficace queste certificazioni al loro pubblico.

La relazione tra branding sostenibile e reputazione del ristorante si riflette quindi non solo nelle scelte dei consumatori, ma anche nell'atteggiamento del personale e nella cultura organizzativa interna. Un team motivato e consapevole delle pratiche di sostenibilità può contribuire in modo significativo a migliorare l'esperienza del cliente e a rafforzare ulteriormente la reputazione del brand. Si genera così un ciclo virtuoso in cui il branding sostenibile alimenta la reputazione, e quest'ultima, a sua volta, favorisce la fedeltà e il ritorno del cliente, ponendo così le basi per un successo sostenibile nel lungo periodo.

3.1.4 Impatto delle certificazioni sulla percezione dei clienti e green washing

Il settore del food è in continua evoluzione, mantenendo sempre come obiettivo principale la soddisfazione dei consumatori. L'industria alimentare del futuro si sta plasmando e si evolve verso esperienze più personalizzate e sostenibili, in linea con le mutevoli preferenze dei clienti e l'influenza crescente della tecnologia.

L'analisi di mercato nel campo della ristorazione rivela una crescente domanda di opzioni alimentari più salutari e convenienti, che spinge il settore verso l'innovazione dei processi produttivi e distributivi. In tale contesto, l'intelligenza artificiale sta assumendo un ruolo sempre più rilevante,

contribuendo all'ottimizzazione dell'esperienza del cliente e alla riduzione degli sprechi alimentari, in coerenza con le nuove tendenze del food service.

Tuttavia, è essenziale sottolineare che l'efficacia delle certificazioni, siano esse volontarie o obbligatorie, può variare in base a diversi fattori, tra cui la notorietà dell'ente emittente, il livello di consapevolezza del consumatore e le attitudini ambientali individuali. Le certificazioni di sostenibilità alimentare che godono di un'alta riconoscibilità possono avere un impatto più significativo sulla scelta del consumatore, influenzando non solo il loro giudizio sulla qualità, ma anche la sua esperienza complessiva e la soddisfazione finale. La distinzione tra certificazioni volontarie e obbligatorie nel settore della ristorazione è cruciale per comprendere come i consumatori percepiscono la qualità e l'affidabilità dei ristoranti. Le prime rappresentano requisiti legali che i ristoranti devono soddisfare per operare nel mercato, garantendo standard minimi di sicurezza alimentare e igiene. Tali certificazioni, come quelle emesse dalle autorità sanitarie, tendono a generare una fiducia immediata nei consumatori, poiché la loro presenza indica un rispetto delle normative vigenti. Tuttavia, nel contesto della sostenibilità alimentare, le certificazioni obbligatorie possono non sempre riflettere un vero impegno verso pratiche sostenibili, poiché possono concentrarsi più sulla conformità legale che su standard ambientali e sociali. Al contrario, le certificazioni volontarie, come quelle fornite da organizzazioni non governative o enti specializzati, offrono un quadro più dettagliato e distintivo delle pratiche sostenibili adottate dai ristoranti. Queste certificazioni possono riguardare l'uso di ingredienti biologici, pratiche di commercio equo e solidale, o la gestione sostenibile delle risorse. Poiché queste certificazioni non sono imposte per legge, i ristoranti che scelgono di perseguirle lo fanno per autodeterminazione e per differenziarsi nel mercato. Questo impegno volontario tende a comunicare un'immagine di autenticità e responsabilità, rispondendo a una crescente domanda da parte dei consumatori per offerte alimentari sostenibili.

La percezione del cliente sulla qualità e affidabilità dei ristoranti è spesso accelerata dalla differenziazione tra queste due tipologie di certificazione. I clienti possono interpretare le certificazioni volontarie come indicatori di un valore aggiunto e della volontà dei ristoranti di investire in pratiche che vanno oltre le normative minime. Di conseguenza, i clienti possono associare ristoranti con certificazioni volontarie a una qualità superiore, aumentandone la soddisfazione e, di conseguenza, l'intenzione di ritorno. Ricerche precedenti hanno dimostrato che le certificazioni di sostenibilità percepite possono influenzare in modo significativo l'atteggiamento del consumatore verso l'acquisto e la fidelizzazione, suggerendo che i clienti sono disposti a pagare di più per esperienze culinarie che rispettano indicatori di sostenibilità. Tuttavia, è essenziale notare che l'efficacia delle certificazioni, sia volontarie che obbligatorie, può variare in base a diversi fattori, tra

cui la notorietà della certificazione, il livello di consapevolezza del consumatore e le attitudini ambientali individuali. Le certificazioni di sostenibilità alimentare che godono di un'alta riconoscibilità possono avere un impatto più significativo sulla scelta del consumatore, influenzando non solo il suo giudizio sulla qualità, ma anche la sua esperienza complessiva e la soddisfazione finale.

Tuttavia, il vero potenziale di queste certificazioni si manifesta quando vengono integrate all'interno di una strategia di storytelling, capace di rappresentare un valore aggiunto concreto per i ristoranti. Raccontare il percorso verso la sostenibilità, condividere le sfide affrontate e i traguardi raggiunti consente ai ristoratori di instaurare un legame emotivo con i clienti, trasformando ogni esperienza gastronomica in un momento autentico e significativo.

In tale contesto, lo storytelling non si configura soltanto come uno strumento di marketing, ma assume il ruolo di mezzo educativo e culturale, capace di sensibilizzare e di costruire una comunità attorno a valori condivisi quali il rispetto per l'ambiente, l'equità sociale e la crescita economica del territorio. Le certificazioni offrono la credibilità e l'autorevolezza necessarie, mentre la narrazione dà voce e concretezza a standard e numeri, rendendoli accessibili e rilevanti per il pubblico.

Unire dunque le certificazioni di sostenibilità a una narrazione coinvolgente rappresenta una strategia distintiva ed efficace per i ristoranti che aspirano a emergere e a contribuire, in modo concreto, alla costruzione di un futuro più equo e sostenibile.

Negli ultimi anni, molti consumatori mostrano un coinvolgimento sempre più marcato nelle attività legate al cibo, costruendo attorno ad esso una parte significativa della propria identità, anche in relazione ai nuovi trend emergenti, come la sostenibilità e la salute. In particolare, i prodotti che pongono attenzione a temi quali il benessere degli animali, la sicurezza alimentare, la tracciabilità e la produzione locale vengono percepiti in modo molto positivo.

Tali caratteristiche rappresentano, agli occhi dei consumatori, una valida alternativa al modello tradizionale dell'industria alimentare, storicamente orientato alla riduzione dei costi e all'efficienza produttiva. L'attenzione si sposta così verso un consumo più consapevole e sostenibile, che valorizza la modernizzazione ecologica dell'intera filiera. In questo contesto, una comunicazione efficace di tali valori si rivela determinante per accrescere la brand awareness e rafforzare il posizionamento del marchio nella mente dei consumatori.

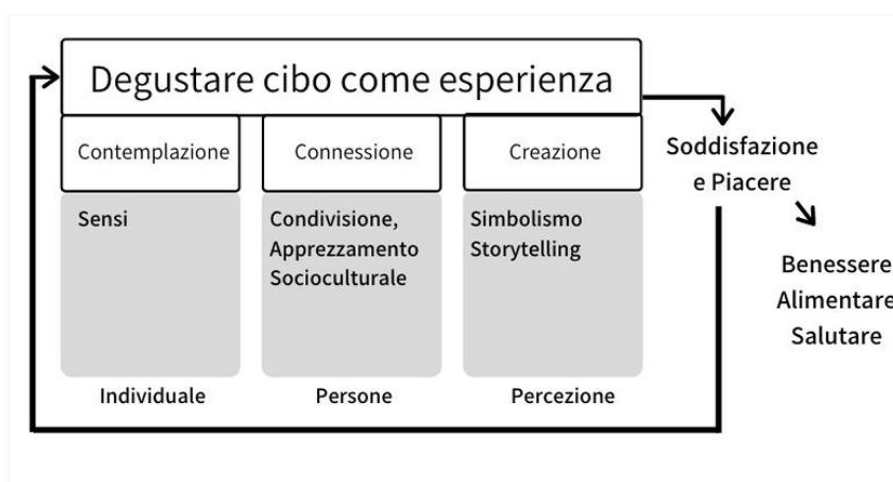
I ristoranti che coinvolgono attivamente i consumatori e seguono i nuovi trend legati alla stimolazione sensoriale e allo storytelling sono in grado di influenzare le abitudini di consumo anche al di fuori

dell'esperienza ristorativa stessa, aumentando la consapevolezza dei clienti e incentivando scelte alimentari più salutari.

Una delle caratteristiche fondamentali delle esperienze è l'integrazione tra produzione e consumo, come emerge dai due principali quadri teorici del marketing esperienziale: l'*experience staging*, che rappresenta l'ambiente in cui l'esperienza si svolge, e l'*experience consumption*, ovvero l'insieme delle dinamiche che avvengono durante l'esperienza stessa (Mossberg, 2017).

Il primo concetto si concentra su come creare nuove esperienze da una prospettiva principalmente orientata al business, con l'obiettivo di attrarre e coinvolgere nuovi consumatori. In questo contesto, gli elementi narrativi legati ai prodotti alimentari rappresentano un efficace esempio di *experience staging*, poiché aiutano il consumatore a immergersi nel contesto dell'esperienza gastronomica. Durante l'esperienza, il consumo viene valorizzato nella sua dimensione simbolica, estetica ed edonistica, fortemente legata alla memoria e alla percezione individuale. Il miglior modo per coinvolgere il cliente, infatti, è quello di combinare lo storytelling con ingredienti locali, inseriti in un contesto esperienziale attraente e coerente. Il cibo, in questo senso, stimola l'immaginazione e concentra l'attenzione dell'individuo sulle sue virtù simboliche: esso rappresenta un emblema culturale e un potente simbolo di comunione sociale.

Figura 6 – Gli elementi chiave dell'esperienza culinaria



Fonte: *L'esperienza alimentare multisensoriale* (Batat et al. 2019)

Come sottolineato da Mossberg (2017), uno dei ristoranti più noti per aver fatto dell'esperienza culinaria il proprio punto di forza è il Noma di Copenaghen, che ha giocato un ruolo chiave nella creazione di narrazioni gastronomiche e nella diffusione di un nuovo concetto di cucina. Il

riconoscimento internazionale di Noma è il risultato di numerosi eventi con l'élite culinaria mondiale e della grande attenzione mediatica riservata al suo approccio innovativo.

Lo storytelling messo in atto dal Noma si è rivelato una strategia vincente, fondata su un'idea di sostenibilità alimentare che evita gli sprechi e promuove il consumo di prodotti "healthy", reinterpretati in chiave creativa e contemporanea.

Di particolare rilevanza è, altresì, l'adozione della blockchain nella certificazione della sostenibilità implica una maggiore responsabilità da parte dei ristoratori, i quali sono ora in grado di fornire informazioni dettagliate sui propri fornitori, sulle tecniche di produzione e sulle pratiche di gestione sostenibile. Questi dati, una volta registrati sulla blockchain, diventano accessibili e verificabili da parte del pubblico, consentendo ai clienti di effettuare scelte più informate. Secondo Silvestri (2022), questo approccio non solo migliora l'affidabilità percepita da parte dei consumatori ma funge anche da differenziante competitivo nel mercato della ristorazione, dove i consumatori sono sempre più orientati verso scelte alimentari etiche e sostenibili. La trasparenza fornita dalla blockchain si traduce in un aumento della fiducia nei confronti del ristorante in quanto l'autenticità delle informazioni pubblicate e la loro verificabilità tramite la blockchain contribuiscono a rafforzare la percezione di qualità del servizio offerto. Inoltre, ristoranti che adottano pratiche sostenibili certificate sono percepiti come più responsabili e orientati verso il bene comune, fattori che influenzano positivamente la soddisfazione del cliente. Silvestri (2022) mette in evidenza come la fiducia e la soddisfazione siano strettamente interconnesse poiché un elevato livello di fiducia nei confronti del ristorante è un predittore significativo della soddisfazione del cliente, la quale a sua volta si riflette in un'intenzione di ritorno più alta.

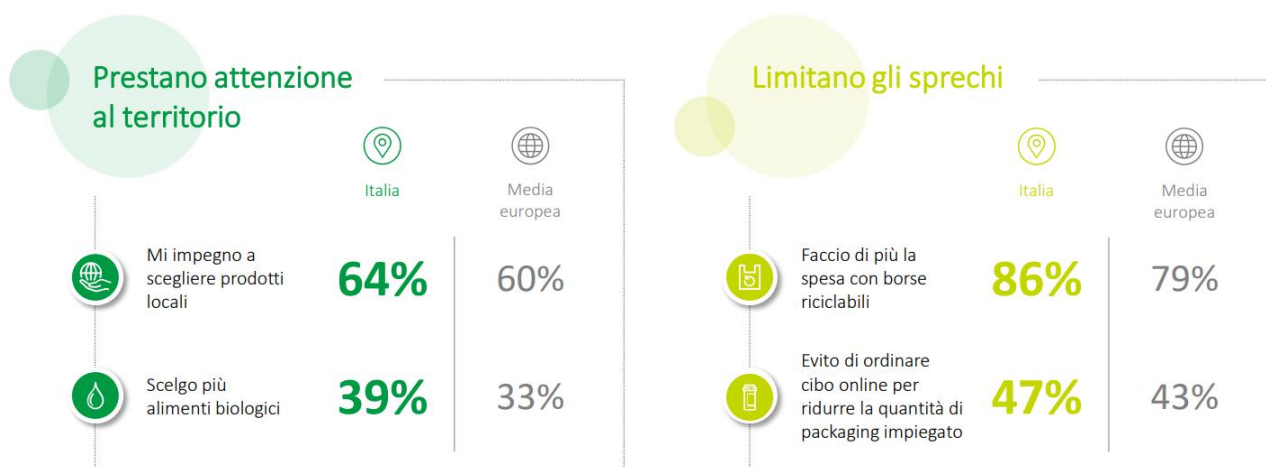
Durante il 2023, il mercato globale della ristorazione ha raggiunto i 2,8 trilioni di euro, seguendo un incremento medio annuo del 2% (CAGR 19-23), in linea con i trend di crescita osservati prima della pandemia. Nello stesso anno, per di più, si è anche registrato un aumento della ristorazione in Italia che è arrivata a 82 miliardi di euro, superiore al valore raggiunto pre-Covid (78 miliardi di euro del 2019). Parallelamente, si osserva un aumento della cucina italiana nel mondo, che ha un business totale di 240 miliardi di euro (+5% YoY 22-23) (Deloitte Italia, 2024).

Sulla base dei dati del Consumer Tracker è possibile evidenziare i maggiori trend moderni, che permettono di delineare le differenti categorie dei consumatori italiani. L'archetipo attualmente più diffuso è quello dei salutisti, ovvero individui che pongono maggiore attenzione alla salute e al benessere nelle proprie scelte nutrizionali, confermando la percezione di uno stretto legame tra alimentazione e stato fisico. La diffusione dei salutisti cresce proporzionalmente al reddito, arrivando a rappresentare il 45% del totale dei consumatori a più alta disponibilità economica. Un'altra

categoria in ampia crescita è quella dei consumatori sostenibili, tale classe è più attenta alla sostenibilità del cibo e consapevole degli impatti di produzione e consumo. Tale sensibilità risulta particolarmente marcata tra i giovani, ma si estende trasversalmente rispetto al livello di reddito (Deloitte Italia, 2023).

L'ecosistema del Food & Beverage sta entrando in una nuova era, in cui salute e sostenibilità costituiscono criteri sempre più strategici nell'alimentazione dei consumatori. Nell'ultimo anno, infatti, sette consumatori su dieci sono diventati più attenti all'impatto dell'alimentazione sulla propria salute, con il 54% degli intervistati che predilige cibi più salutari provenienti dal territorio e preparati in casa, quindi maggiormente sostenibili. Inoltre, il 78% degli intervistati italiani dichiara di essere disposto a pagare almeno il 5% in più per alimenti sostenibili, ma anche per generi alimentari locali (79%), biologici e fair trade (entrambe 76%). La scelta dei prodotti che meglio rispecchiano i bisogni dei consumatori passa anche dall'informazione sui temi di salute e benessere in ambito alimentare (Deloitte Italia, 2022).

Figura 7 - Comportamenti sostenibili dei consumatori italiani a confronto con la media europea



Fonte: <https://www.deloitte.com/it/it/Industries/consumer/research/the-conscious-consumer.html>

Che la sostenibilità, sia ormai diventato un tema di fondamentale importanza anche per i consumatori è dimostrato dal fatto che, oltre la metà (56%) afferma infatti di essere più propenso a frequentare un ristorante che adotta pratiche sostenibili, e lo fa non solo per un impatto ambientale che sia il più basso possibile (28%), ma anche per la volontà di premiare e supportare i ristoratori che si mostrano attenti nei confronti della tematica (39%). Non è dunque un caso che il 64% degli intervistati abbia prenotato almeno una volta negli ultimi dodici mesi un ristorante a Km zero. In particolare, l'83%

degli utenti dichiara di porre particolare attenzione alle materie prime di stagione, a Km zero, di propria produzione o di provenienza equa e solidale, mentre il 44% afferma essere di primaria importanza il recupero e il riutilizzo del cibo avanzato (44%), contribuendo così a combattere lo spreco alimentare.

In aggiunta, dallo studio emerge con chiarezza che la comunicazione (56%) e la proposta gastronomica (51%) risultano essere i modi migliori per individuare i ristoranti sostenibili, seguiti dal look & feel del locale (18%), e dal nome dello chef conosciuto per la cucina green (7%) (e-gazette.it., n.d.).

Ulteriormente, Pencarelli e Splendiani (2010) pongono l'accento sul fatto che la trasparenza e la tracciabilità offerte dalle certificazioni possono migliorare la fiducia del cliente nei confronti di un ristorante. Un consumatore ben informato è più incline a percepire un ristorante certificato come una scelta affidabile, soprattutto in un contesto socio-culturale in cui la sostenibilità e la responsabilità sociale stanno guadagnando sempre maggiore rilevanza. Di conseguenza, le certificazioni non solo attestano la qualità dei prodotti utilizzati, ma aiutano a costruire un legame emotivo e fiducioso tra il cliente e il ristorante. Inoltre, le evidenze empiriche presentate da Pencarelli e Splendiani mettono in luce come le certificazioni di sostenibilità possano influenzare anche la soddisfazione del cliente. L'esperienza culinaria di un consumatore va oltre il semplice gusto, includendo anche quella dimensione etica che riguarda il modo in cui il cibo viene prodotto e consumato. L'adozione di pratiche sostenibili e l'ottenimento di certificazioni possono portare a un aumento della soddisfazione del cliente, in quanto molti consumatori oggi sono predisposti ad appoggiare scelte di consumo responsabili, contribuendo così a creare un'esperienza complessiva più gratificante. Ergo, secondo Pencarelli e Splendiani, è fondamentale per i ristoranti che aspirano a posizionarsi positivamente nel mercato attuale abbracciare il concetto di sostenibilità. Tale approccio non solo migliora l'immagine del ristorante stesso, ma si traduce anche in un chiaro vantaggio competitivo in un settore dove i consumatori sono sempre più informati e attenti alle pratiche etiche di business.

Tuttavia, permangono sfide significative, poiché i consumatori spesso diffidano delle certificazioni di sostenibilità, esprimendo timori legati al greenwashing e scetticismo riguardo alla complessità e alla credibilità di tali certificazioni. Le barriere sociologiche e psicologiche ostacolano ulteriormente l'adozione delle certificazioni di sostenibilità, poiché spesso esse sono amplificate da una limitata comprensione dell'impatto delle scelte personali sull'ambiente, riducendo la motivazione a dare priorità alla sostenibilità nella scelta di un ristorante (Schleifer et al., 2020).

Il greenwashing è una strategia di marketing ingannevole con cui aziende, brand o attività si presentano come più sostenibili e rispettose dell'ambiente di quanto siano realmente. Questo

fenomeno avviene attraverso l'uso di claim vaghi, fuorvianti o non supportati da dati concreti, con l'obiettivo di migliorare la propria immagine agli occhi dei consumatori sensibili ai temi ambientali. Esso può rappresentare un serio problema per la corretta diffusione delle certificazioni di sostenibilità nel settore oggetto dell'elaborato. Difatti se molte aziende e ristoranti fanno dichiarazioni ecologiche senza basi reali, i consumatori possono diventare scettici anche nei confronti delle certificazioni autentiche. Questo riduce l'impatto delle etichette di sostenibilità affidabili, poiché il pubblico potrebbe percepirle come meri strumenti di marketing. Dal momento che oltre le certificazioni rigorose sopradescritte, negli ultimi anni si è potuto osservare una pericolosa proliferazione di certificazioni poco trasparenti o veritiere, le quali sono causa di confusione, concorrenza sleale e rischiano di far ridurre il valore delle attestazioni autentiche.

3.1.5 Benefici economici delle certificazioni per i ristoranti

Gli investimenti sono una risorsa decisiva per stare al passo con le trasformazioni in atto sospinte dalle transizioni energetica, ambientale e dall'innovazione digitale e tecnologica. Nel 2023, circa un imprenditore su due ha effettuato almeno un investimento, da destinare prevalentemente al rinnovo del parco attrezzature e al potenziamento degli strumenti digitali.

La centralità all'interno del settore delle tematiche di efficientamento energetico, sostenibilità ambientale, digitalizzazione e nuove tecnologie emerge con chiarezza dal fatto che, circa 9 ristoranti e bar su 10 hanno adottato misure concrete per il controllo dei consumi energetici e il rispetto dell'ambiente, inoltre più dell'80% delle imprese ha introdotto uno o più strumenti digitali.

Confortante risulta essere anche l'aumento dei dati riguardo l'efficacia e l'efficienza delle certificazioni di sostenibilità, infatti per il 19,3% degli imprenditori del canale ristoranti tale soluzione migliorerebbe l'immagine del locale e susciterebbe curiosità, facendo vivere al cliente un'esperienza di ristorazione innovativa. In aggiunta, il 17,9% ritiene l'implementazione digitale del settore migliorerebbe la velocità del servizio e ridurrebbe i tempi di attesa.

Se le imprese che hanno espresso l'intenzione di investire nel 2025 spendessero quanto hanno dichiarato di voler impiegare, a seguito dei proficui investimenti del 2024, si stima che per l'anno corrente l'ammontare complessivo della spesa per il capitale investito in queste imprese ammonterebbe a più di 4 miliardi di euro. Al netto degli investimenti che poi saranno effettivamente realizzati da qui a fine anno, la stima fa emergere con chiarezza la concreta propensione agli investimenti sostenibili e digitali delle imprese e del loro potenziale valore economico. Il dato evidenzia l'importanza per le imprese di accedere a misure che consentano di ammortizzare parte delle spese necessarie per adeguamenti e rinnovamenti funzionali al miglioramento delle proprie

attività. Questo è particolarmente rilevante nel contesto attuale, dove l'adozione di pratiche sostenibili è diventata cruciale (Federazione Italiana Pubblici Esercizi, 2024).

In Italia, sono state introdotte diverse iniziative per supportare le imprese, inclusi i ristoranti, nel percorso verso la sostenibilità. Ad esempio, il Fondo per il Turismo Sostenibile, istituito con il Decreto Ministeriale del 22 marzo 2023, dispone di una dotazione complessiva di 25 milioni di euro per il triennio 2023-2025. Tale fondo mira a promuovere l'ecoturismo e il turismo sostenibile, offrendo contributi fino al 50% delle spese per progetti che minimizzano gli impatti ambientali e sociali. I finanziamenti variano da un minimo di 50.000 euro a un massimo di 300.000 euro (Ministero del Turismo, 2023).

Un'altra iniziativa significativa è il Fondo per il Sostegno delle Eccellenze della Gastronomia e dell'Agroalimentare Italiano, gestito da Invitalia e promosso dal Ministero dell'Agricoltura, della Sovranità Alimentare e delle Foreste. Con una dotazione complessiva di 76 milioni di euro, questo fondo offre contributi a fondo perduto fino al 70% delle spese ammissibili, con un massimo di 30.000 euro per impresa, per l'acquisto di macchinari professionali e beni strumentali durevoli e a basso impatto ambientale (Invitalia, 2024).

Inoltre, il Piano Transizione 5.0, con una dotazione di 6,3 miliardi di euro in incentivi, sostiene le imprese della ristorazione nell'acquisto di attrezzature ad alta efficienza energetica, al fine di ridurre i consumi e migliorare l'efficienza e la competitività (TeamSystem, n.d.). Queste misure, ergo, rappresentano opportunità concrete per le imprese del settore ristorativo di accedere a finanziamenti e agevolazioni, facilitando l'adozione di pratiche sostenibili senza dover fare esclusivo affidamento sul capitale proprio o su linee di credito bancarie tradizionali.

L'importanza crescente dell'adozione delle green practices nella ristorazione viene approfondita ulteriormente dal sondaggio condotto tra i ristoratori presenti sulla piattaforma internazionale TheFork, dove oltre l'80% dei ristoratori ha dichiarato di avere adottato scelte sostenibili nella gestione del proprio business. I ristoranti che ottengono certificazioni di sostenibilità possono beneficiare, difatti, di un aumento del tasso di ritorno dei clienti e una diminuzione significativa del food cost.

Secondo tale sondaggio, il 56% dei consumatori è più propenso a frequentare locali attenti alle tematiche ambientali, il 64% degli intervistati ha prenotato almeno una volta negli ultimi dodici mesi un ristorante a chilometro zero, e l'83% pone particolare attenzione alle materie prime di stagione, locali o provenienti da commercio equo e solidale.

Il 39% ha espresso dubbi sull'aumento dei costi di gestione legati proprio alla sostenibilità; tuttavia, l'insieme delle pratiche sostenibili ha avuto per il 40% dei ristoratori interpellati un impatto positivo a livello commerciale, portando il 60% di loro a risparmiare tra circa il 10 e il 30% sui costi di gestione (TheFork Manager, 2023).

Tutto ciò è dimostrato dai i dati raccolti dalla start-up italiana Change2, che attraverso la scienza dei dati posta al servizio del pianeta vuole promuovere la sostenibilità nella ristorazione con soluzioni di data Science innovative, per fare ciò attraverso l'utilizzo del proprio software vuole rendere il calcolo dell'impronta ecologica degli alimenti facile, immediato e accurato. Le evidenze raccolte dimostrano che il cambiamento climatico e la sostenibilità stanno diventando temi chiave nelle scelte alimentari dei consumatori. Infatti:

- 77% dei consumatori si preoccupa della sostenibilità alimentare;
- 64% dei consumatori adotta comportamenti sostenibili nelle proprie abitudini alimentari;
- 50% dei consumatori è disposto a pagare di più per un pasto sostenibile supportato da dati affidabili (Change2 S.R.L., n.d.).

La metodologia utilizzata dalla startup in questione è certificata dal protocollo GHG (Climate Partner, n.d.) e non a caso possono vantare più di 2 milioni di transazioni classificate, 10 mila utenti finali serviti in più di 100 paesi.

L'impatto delle certificazioni di sostenibilità sulla soddisfazione del cliente presenta anche delle considerazioni economiche, in quanto, i ristoranti che si allineano a pratiche sostenibili andranno a posizionarsi su una fascia di mercato premium, permettendo loro di giustificare prezzi più elevati, garantendosi un margine di guadagno significativo poiché il 50% dei clienti è disposto a pagare un sovrapprezzo del 10% e, addirittura, il 30% della clientela disposta a pagare fino al 15-20% in più in strutture certificate sostenibili. Questo scenario di pricing, combinato con la percezione di qualità superiore e il rinforzo della fidelizzazione, crea un ambiente favorevole per la sostenibilità economica a lungo termine dei ristoranti. Di conseguenza, le certificazioni di sostenibilità alimentare rappresentano non solo un modo per attrarre e soddisfare i clienti, ma anche un indispensabile strumento strategico per l'orientamento e la crescita nel competitivo panorama della ristorazione contemporanea.

Nel Rapporto annuale sulla sostenibilità nella ristorazione di TheFork, Henriette de Robillard, la Sustainability Manager e gli analisti che hanno lavorato sui dati messi a disposizione dalle 20 milioni di recensioni pubblicate dalla community di TheFork spiegano come e perché “L'80% dei ristoratori italiani dal 2020 ha adottato soluzioni più sostenibili.” Oggi adottare comportamenti legati alla

sostenibilità ambientale è una consapevolezza largamente diffusa, anche a tavola (TheFork Manager, 2023).

Pensando soprattutto che il sistema alimentare mondiale è responsabile di 1/4 delle emissioni totali dei gas serra e del riscaldamento globale, bisogna dunque fare la differenza anche quando si cucina e ci si mette a tavola adottando menu e modelli economici che siano buoni sia per la nostra salute che per il Pianeta.

Parte da queste considerazioni green il nuovo concetto di ristorazione che si sta facendo strada tra i ristoratori e loro clienti, nello studio si legge: "Per i ristoratori, infatti, i prodotti genuini paiono essere una priorità: l'85% degli intervistati afferma di acquistare alimenti di provenienza locale, con il 90% che predilige materie prime di stagione (più del 30% del totale). Il 45% ha ammesso di scegliere prodotti con il marchio di certificazione biologica (più del 20% del totale).

Per la maggior parte dei ristoratori, il 67%, le motivazioni dietro a queste scelte sono legate alla qualità superiore dei prodotti, mentre per il 44% a questo si uniscono anche ragioni di natura etica e in linea con la filosofia aziendale del locale. Una conferma di come la sostenibilità rappresenta sempre più un pilastro della mission dei ristoranti.

Tra i ristoratori che hanno dichiarato di essere ancora nel processo di transizione verso delle scelte più sostenibili, c'è un 39% che ha espresso dubbi sull'aumento dei costi di gestione legati proprio alla sostenibilità. Eppure, in un contesto di aumento dei tassi d'inflazione e dei costi dell'energia, la scelta di ricorrere a soluzioni più sostenibili come l'utilizzo di fonti di energia alternative, l'approvvigionamento di materie prime locali e di stagione, ha avuto, per circa il 40% dei ristoratori, un impatto positivo sulle proprie attività commerciali, portando il 60% di loro a risparmiare tra circa il 10 e il 30% sui costi di gestione.

Sempre più ristoratori, infatti, cercano concretamente di aumentare la sostenibilità nella propria attività, con il 65% che ha raccontato di aver inserito nel menu almeno un pasto completo vegetariano, quindi con un basso impatto ambientale, e il 22% si impegna ad offrirne almeno uno con prodotti esclusivamente a chilometro zero. C'è anche un 30% che afferma di presentare a menu almeno un prodotto proveniente dal commercio equo&solidale. Oltre al cibo, anche l'acqua ricopre un ruolo importante, e oltre il 44% delle attività predilige acqua proveniente da fonti localizzate nel raggio di 100 chilometri (TheFork Manager, 2023).

Nei suoi studi, Ferrucci (2020) sottolinea che i consumatori si sentono più sicuri riguardo all'affidabilità dei ristoranti che espongono tali certificazioni. Questa fiducia è fondamentale in un settore come quello della ristorazione, in cui la qualità del cibo e la trasparenza delle pratiche

alimentari sono elementi chiave per attrarre e mantenere i clienti. I consumatori, infatti, considerano le certificazioni come un modo per orientarsi in un mercato saturo, aiutandoli a fare scelte informate in relazione alle loro preferenze alimentari e ai loro valori etici. In tale contesto, la questione della trasparenza gioca un ruolo significativo, Ferrucci (2020) osserva che i ristoranti che sono aperti riguardo alla loro filiera e ai processi di approvvigionamento spesso conquistano la fiducia dei consumatori più rapidamente. Le certificazioni di sostenibilità fungono, quindi, da strumento di comunicazione chiave che facilita tale trasparenza, permettendo ai clienti di comprendere meglio le promesse fatte dai ristoranti. Conseguentemente, le certificazioni possono diventare un fattore decisivo nella scelta dei consumatori, contribuendo a costruire un'immagine positiva del ristorante.

Queste immagini, abbinate a messaggi che evidenziano le certificazioni, possono generare engagement e stimolare conversazioni tra i consumatori, trasformando le certificazioni in un valore aggiunto percepito (López-Mosquera & Sánchez, 2013). Oltre alla comunicazione visiva e narrativa, i ristoranti adottano anche pratiche di marketing relazionale, come eventi enogastronomici a tema sostenibilità, workshop su pratiche alimentari ecologiche e tour delle cucine per mostrare dietro le quinte la preparazione dei cibi. Queste esperienze non solo educano i consumatori riguardo all'importanza della sostenibilità garantita dalle loro certificazioni, ma coltivano anche un senso di appartenenza e comunità che può tradursi in una maggiore lealtà al brand.

Inoltre, Coppa (2019) sottolinea che, nel lungo termine, la sostenibilità non deve essere vista come un'opzione residuale, ma come un elemento essenziale per il successo economico dei ristoranti. Le aziende del settore alimentare, ad oggi, sono sfidate a evolversi in un contesto che richiede maggiore responsabilità sociale e ambientale, e questo cambiamento deve riflettersi non solo nella qualità degli ingredienti utilizzati, ma anche in trasparenza e in pratiche operative. La capacità di comunicare efficacemente il proprio impegno per la sostenibilità ai consumatori è, dunque, imperativa e, in aggiunta, spetta ai ristoranti l'arduo compito di educare i propri clienti sui benefici delle pratiche sostenibili e sui significati delle certificazioni adottate.

3.2 Rilevanza dell'economia comportamentale

L'economia comportamentale e i bias cognitivi sono molto rilevanti in questa ricerca sulla percezione dei clienti riguardo alle certificazioni di sostenibilità nel settore HoReCa, poiché possono influenzare significativamente come i consumatori interpretano e rispondono alle informazioni presentate dai ristoranti certificati.

In tale settore, l'adozione di certificazioni di sostenibilità ambientale è sempre più diffusa, in quanto sono finalizzate a segnalare ai clienti l'impegno dell'azienda verso comportamenti responsabili e

sostenibili. Tuttavia, la risposta effettiva dei consumatori di fronte a questi segnali non dipende solo dalle informazioni razionali fornite. Le teorie di economia comportamentale suggeriscono il ruolo chiave svolto dai bias cognitivi, cioè distorsioni sistematiche nel modo in cui elaboriamo le informazioni, che possano influenzare in modo significativo la percezione e le decisioni dei clienti in presenza di certificazioni di sostenibilità (Gorissen, K. et al., 2024).

In questo capitolo della tesi viene illustrato come numerosi studi hanno rilevato che nelle scelte alimentari quotidiane i clienti devono elaborare rapidamente molte informazioni, tra cui prezzo, gusto, salute, impatto ambientale, e spesso fanno ricorso a scorciatoie mentali, chiamate euristiche, invece di un'analisi dettagliata di ogni fattore.

In tale contesto, le certificazioni di sostenibilità giocano il ruolo di segnali che semplificano il processo decisionale, poiché un marchio ambientale ufficiale fornisce un'informazione immediata e credibile su un aspetto complesso come è l'impatto ambientale, aiutando i clienti a identificare prodotti o servizi più sostenibili senza dover valutare personalmente ogni dettaglio tecnico (Lanero, Vázquez & Sahelices-Pinto, 2021).

Nel contesto delle decisioni dei consumatori relative al cibo e alla ristorazione sostenibile, la letteratura ha individuato vari bias cognitivi che possono influenzare la percezione e le scelte. Di seguito sono presentati i bias più rilevanti ai fini della presente analisi, descrivendone il meccanismo e l'impatto sulla percezione delle certificazioni di sostenibilità nei ristoranti.

3.2.1 Effetto Framing

L'effetto framing è un bias cognitivo che induce il nostro cervello a valutare, giudicare o interpretare le informazioni in base al contesto in cui vengono presentate. Tale bias è noto anche come "dipendenza da incorniciamento", proprio perché porta a interpretare i dati alla luce della cornice narrativa o comunicativa in cui sono inseriti, infatti, se si utilizza una formulazione in termini di guadagni essa tende a incoraggiare atteggiamenti diversi rispetto a una formulazione in termini di perdite, pur comunicando il medesimo concetto (Qi et al., 2022). Questo fenomeno, originariamente studiato da Tversky e Kahneman in scenari di scelta rischiosa, si applica in numerosi scenari di vita quotidiana e anche al comportamento dei consumatori nell'ambito della sostenibilità.

Un importante studio condotto da un gruppo di ricercatori di Johns Hopkins, Harvard e University of Michigan ha testato proprio l'effetto di diverse etichette climatiche su menu di fast-food, simulando uno scenario applicabile alla ristorazione. L'esperimento ha coinvolto 5000 partecipanti, a cui è stato somministrato un menu con piatti a base di manzo, pollo, pesce e opzioni vegetariane, manipolando le etichette in tre condizioni:

- **Framing negativo:** ogni piatto a base di manzo riportava un'etichetta rossa con la dicitura “alto impatto climatico”;
- **Framing positivo:** le opzioni più sostenibili, cioè pollo, pesce e vegetariano, avevano un'etichetta verde con la dicitura “basso impatto climatico”;
- **Controllo** (nessun frame): il menu senza alcuna etichetta climatica.

Dai risultati emersi dall'esperimento emerge il ruolo chiave svolto dal bias cognitivo in esame, in quanto, di fronte al menu con etichette rosse (frame negativo) sotto i piatti di manzo, i partecipanti hanno evitato maggiormente la carne ad alto impatto; ben il 61% ha scelto un'opzione più sostenibile invece del manzo. Con il menu a etichette verdi (frame positivo), la percentuale di scelta sostenibile è risultata inferiore ma comunque significativa perché il 54,4% di partecipanti ha optato per una scelta alimentare più ecologica.

In assenza di qualunque etichetta, invece, solo poco meno della metà dei partecipanti ha evitato la carne bovina, il che suggerisce che l'introduzione di un segnale climatico, sia esso positivo o negativo, aumenta effettivamente la propensione a scelte sostenibili. È importante sottolineare che il framing negativo si è rivelato più incisivo di quello positivo, producendo la quota più alta di scelte sostenibili. In termini statistici, entrambe le etichette climatiche hanno incrementato in modo significativo le preferenze di pasti sostenibili, ma la versione con avvertimento negativo (alto impatto) ha avuto un impatto maggiore rispetto alla versione con indicazione positiva (basso impatto) (Zulkosky, 2023).

3.2.2 Effetto Alone

Altro bias cognitivo che influenza in modo evidente la scelta dei consumatori nei ristoranti è l'effetto alone o “halo effect”. Questo effetto è stato ampiamente studiato nell'ambito dell'economia comportamentale e della psicologia del consumatore e fu identificato per la prima volta oltre un secolo fa dallo psicologo americano Edward Thorndike. Thorndike (1920) lo descrisse come il fenomeno per cui le impressioni positive su un attributo specifico di una persona, un'azienda, un marchio o un prodotto influenzano positivamente l'opinione o i sentimenti generali (Tedeschi et al., 2008).

Nel determinare il successo di un'attività di ristorazione un ruolo chiave è svolto dall'immagine e dalla percezione che i ristoratori riescono a trasmettere alla clientela del proprio business. I clienti, infatti, non valutano un ristorante solo in base all'offerta culinaria, ma formulano giudizi complessivi che comprendono il servizio, l'atmosfera e i valori comunicati dall'azienda. In tale contesto assume rilevanza il bias cognitivo dell'effetto alone, cioè un fenomeno psicologico per cui una singola qualità positiva può espandersi sugli altri aspetti, influenzando il giudizio globale. Per tale motivo risulta

necessario comprendere come tale effetto alone operi quando un ristorante si caratterizza di certificazioni di sostenibilità alimentare.

Nella ristorazione moderna, molti consumatori prestano attenzione ai valori e all'impatto ambientale dei ristoranti, pertanto quando un ristorante viene percepito positivamente dal punto di vista della sostenibilità, questa caratteristica può generare un alone positivo che si riflette sul modo in cui il pubblico ne giudica anche altri aspetti, dalla qualità percepita del cibo alla fiducia nel servizio.

Le certificazioni ambientali e sociali sono diventate uno strumento chiave con cui i ristoranti comunicano il proprio impegno e differenziano la propria immagine e la loro corretta comunicazione ai clienti genera un halo effect positivo. Una certificazione ufficiale e riconosciuta, difatti, funge da segnale di credibilità, dal momento che i clienti tendono automaticamente a ritenere che il ristorante non solo rispetta determinati criteri sostenibili, ma che sia in generale di qualità superiore e, dunque, meritevole della loro scelta (Lanero, Vázquez & Sahelices-Pinto, 2021). In particolare, è emerso che la presenza di una certificazione di sostenibilità induce i consumatori ad aspettarsi non solo una maggiore sostenibilità ambientale, ma anche una qualità superiore e un prezzo più elevato, giustificato dal maggiore valore percepito. Tale effetto alone è incrementato dalla fiducia riposta nell'ente certificatore ed evidenzia quanto sia strategico, per i ristoratori, dotarsi di certificazioni ufficiali e riconosciute in ambito sostenibile.

La rilevanza di un'immagine "green" si conferma anche nel panorama della ristorazione internazionale, di cui un esempio emblematico è Starbucks, che ha investito nella certificazione degli edifici dei propri locali secondo lo standard LEED (Leadership in Energy and Environmental Design). Già nel 2020, la catena statunitense contava oltre 1600 store certificati LEED in tutto il mondo, promuovendo questi risultati come prova tangibile del proprio impegno per la sostenibilità ambientale, ben consapevole che molti clienti attribuiscono valore a questi sforzi all'interno dell'esperienza complessiva offerta (Green building, n.d.).

Un altro contributo rilevante viene presentato da uno studio pubblicato nel Journal of Foodservice Business Research (Bacig & Young, 2019). Il fine di tale analisi era quello di analizzare le inferenze dei consumatori nei confronti di ristoranti che promuovono l'utilizzo di ingredienti a km 0. Ai partecipanti veniva presentato un ristorante fittizio, in un caso con la dicitura "utilizzo di cibo locale", nell'altro senza alcuna menzione. Su un campione di 313 clienti, è emersa con la presenza di un effetto alone, in quanto il semplice fatto di dichiarare l'uso di prodotti locali portava i partecipanti ad attribuire al ristorante numerose qualità aggiuntive. In particolare, il ristorante "locale" veniva percepito come più attento all'ambiente, con un menu più sano e nutriente, meglio posizionato e più

incline all'uso di ingredienti biologici o naturali, rispetto alla versione priva di etichettatura (Bacig, and Young, 2019).

Un ulteriore studio, pubblicato nel 2021 nell'ambito del marketing alimentare, ha approfondito il ruolo delle etichette di sostenibilità certificate nel giudizio dei consumatori. I ricercatori Lanero et al. (2021) hanno rilevato che l'apposizione di una certificazione sostenibile su un prodotto induce sistematicamente i consumatori a percepirlo come di qualità superiore, difatti, i partecipanti hanno attribuito punteggi qualitativi più alti e si sono dichiarati disposti a pagare un prezzo maggiore per alimenti con tale autenticazione, rispetto agli stessi prodotti privi di etichetta, pur in assenza di differenze reali nelle caratteristiche.

3.2.3 Nudging e architettura delle scelte

Le certificazioni di sostenibilità, inoltre, possono infatti agire come pungoli gentili (nudge) all'interno di un'architettura delle scelte progettata per orientare il consumatore verso opzioni sostenibili. Il concetto di nudge, o pungolo gentile, deriva dagli studi sull'economia comportamentale di Thaler e Sunstein (2008), nel quale lo definiscono come *«qualsiasi aspetto dell'architettura delle scelte che modifica il comportamento umano in modo prevedibile, senza nascondere o impedire nessuna opzione e senza modificare in modo sostanziale gli incentivi economici»* (Sugden, 2009). Nell'architettura delle scelte alimentari, le certificazioni di sostenibilità agiscono come stimoli gentili, poiché è sufficiente un logo visibile o una frase sul menù per far percepire al cliente l'opzione green come socialmente gradita e personalmente vantaggiosa (Ivoi, 2020).

All'interno del loro studio Kim & Hall (2020) mostrano come l'adozione da parte dei ristoratori di pratiche sostenibili abbia un effetto positivo sul comportamento dei clienti, incrementando il valore percepito e il tasso di ritorno. In seguito alla divulgazione dei benefici che i ristoranti derivano dall'ottenimento di tale tipologia di autenticazioni, risulta essere rilevante soffermarsi sul ruolo della comunicazione delle certificazioni di sostenibilità alimentare nei ristoranti. A tale fine essenziale è la Teoria del Prospetto di Kahneman e Tversky (1979), che descrive come gli individui valutino le alternative in condizioni di rischio. Essi analizzano i guadagni e le perdite rispetto a un punto di riferimento e la funzione di valore, che ne deriva, è concava per i guadagni e convessa per le perdite, ed è più ripida in quest'ultimo caso, perché gli individui sono più sensibili alle perdite che ai guadagni di pari entità, tale bias cognitivo viene definito avversione alle perdite (Cherubini et al., 2024).

Nel contesto della ristorazione sostenibile, questo meccanismo può essere sfruttato comunicando gli esiti negativi evitati scegliendo ristoranti certificati. Tale strategia viene attuata da numerosi ristoranti in Italia e all'estero, che comunicando la sostenibilità propria tramite progetti concreti e certificazioni

inducono i clienti a percepire come significativa la perdita per la qualità e l'ambiente evitata scegliendo quel ristorante.

CAPITOLO 4 - Case Studies

4.1 Noma

Il Noma di Copenaghen, fondato nel 2003 dallo chef René Redzepi insieme a Claus Meyer, è annoverato tra i ristoranti più rinomati e innovativi al mondo. Nel corso di oltre vent'anni di attività ha ottenuto riconoscimenti eccezionali, tanto da essere stato premiato per cinque volte miglior ristorante del mondo secondo la classifica *World's 50 Best Restaurants* ed è diventato un punto di riferimento della Nuova Cucina Nordica, movimento gastronomico basato su ingredienti locali, stagionalità e sostenibilità. (Layzell, n.d.).

Ciò che ha distinto Noma, oltre all'avanguardia culinaria, è l'aver posto la sostenibilità al centro della propria strategia aziendale e culinaria. Sin dagli esordi, infatti, Redzepi ha adottato pratiche volte a ridurre l'impatto ambientale e valorizzare il territorio, facendo di Noma un pioniere di sperimentazione di nuovi approcci gastronomici sostenibili.

Il ristorante Noma ha sviluppato una strategia di sostenibilità olistica e ha sviluppato il suo menu su ingredienti provenienti dal territorio nordico, privilegiando fornitori locali e l'uso consapevole di ciò che offre l'ambiente naturale circostante. Tra le principali iniziative sostenibili adottate dal ristorante

di Copenaghen si evidenzia il *foraging*, ossia la raccolta di erbe spontanee, bacche, funghi e altri prodotti selvatici, presenti nei dintorni del ristorante, i quali vengono creativamente incorporati nei piatti, attività spesso praticata dal personale del Noma. Questa dedizione alla filiera corta garantisce materie prime fresche e di stagione riducendo al minimo l'impronta di carbonio dovuta al trasporto, oltre a supportare le comunità locali e la biodiversità (God Save the Chef, 2024).

Inoltre, la pianificazione dei menu di Noma segue rigorosamente il ritmo delle stagioni e dell'ecosistema nordico, in modo da mettere a disposizione del cliente ogni prodotto nel suo momento ottimale (Redzepi, 2014). In aggiunta, uno degli aspetti più innovativi della strategia sostenibile di Noma è l'attenzione alla circolarità in cucina. A prova di ciò, presso il ristorante opera un avanzato laboratorio di fermentazione, guidato negli anni da esperti di settore, che grazie a nuove tecniche permette a Noma di trasformare ingredienti e scarti alimentari in nuovi condimenti e preparazioni (Foodism, n.d.). L'innovazione culinaria di Noma è dunque intrinsecamente legata alla sostenibilità.

Un altro elemento fondamentale per promuovere la diffusione della sostenibilità alimentare è l'educazione del pubblico e degli operatori del settore. A tale fine, Noma ha avviato numerose iniziative, come il MAD Symposium, fondato da Redzepi nel 2011, e programmi formativi presso la MAD Academy, nei quali ha condiviso le proprie conoscenze sulle pratiche sostenibili con una comunità globale di chef, produttori e appassionati. Allo stesso tempo, è bene sottolineare che il ristorante coltiva rapporti stretti con la comunità locale, collaborando in modo proficuo con i fornitori locali, valorizzandone i prodotti e contribuendo a generare un ritorno economico significativo per il territorio (MAD, n.d.).

L'integrazione della sostenibilità nella strategia aziendale di Noma ha generato numerosi impatti positivi e vantaggi competitivi per il ristorante, anche, sotto il punto di vista economico. Infatti, il ristorante detiene 3 stelle della celebre guida Michelin e una Michelin Green Star, riconoscimento speciale ai ristoranti leader in pratiche sostenibili. Tali premi e attestati internazionali non solo celebrano l'eccellenza culinaria di Redzepi e del suo team, ma riconoscono implicitamente anche il valore innovativo della filosofia sostenibile adottata.

Altro vantaggio competitivo ottenuto su cui Noma può fare affidamento è un'elevata brand reputation a livello globale, in quanto, oggi, il ristorante è diventato sinonimo di avanguardia e integrità etica, fungendo da guida della sostenibilità nel settore di riferimento. Numerosi, infatti, sono i media, i documentari e le pubblicazioni accademiche che raccontano la filosofia sostenibile di Noma. Dunque, la sostenibilità è un elemento chiave di differenziazione, rafforzando il posizionamento di

Noma nel mercato gastronomico di lusso con un'identità unica e riconoscibile. L'impegno verso la sostenibilità ha contribuito a creare una comunità di clienti affezionati e appassionati attorno al Noma, infatti, nonostante i costi elevati dell'esperienza gastronomica offerta, molti continuano a scegliere il ristorante, attratti dai suoi valori e dalle continue innovazioni.

Nonostante ciò, l'eredità più importante lasciata dal Noma risiede nella sua profonda influenza sulle tendenze della ristorazione a livello globale. Il successo del suo modello ha ispirato un'intera nuova generazione di chef e ristoratori ad adottare i principi della sostenibilità, ponendo come chiave al successo l'attenzione al contesto locale, alla stagionalità e alla riduzione degli sprechi alimentari. La Nuova Cucina Nordica, movimento di cui Noma è indiscusso protagonista, ha dimostrato su scala internazionale come l'alta gastronomia possa coniugarsi efficacemente con la sostenibilità.

Il percorso del ristorante Noma rappresenta, dunque, un esempio concreto ed emblematico di come la sostenibilità possa diventare il cuore della strategia in una impresa gastronomica, influenzandone ogni aspetto dall'approvvigionamento alle tecniche culinarie, fino all'immagine pubblica. Noma è riuscito a valorizzare la sostenibilità non solo come semplice elemento di marketing, ma come autentico motore di innovazione e creatività, mostrando al mondo che è possibile elevare la cucina ai massimi vertici qualitativi mantenendo un profondo rispetto per l'ambiente e la cultura locale.

4.2 Mowi

La Nuova Cucina Nordica promuove un approccio etico e salutare, con l'obiettivo di coniugare il piacere del gusto con le più recenti conoscenze in tema di salute e benessere. Al centro di questa filosofia vi sono il rispetto per il benessere animale e l'adozione di processi produttivi sostenibili, in armonia con l'ambiente.

Dal 2004 a oggi, questa visione ha avuto un impatto profondo sulla scena gastronomica internazionale, ponendo le basi per lo sviluppo di cucine sempre più sostenibili e radicate nel territorio, anche al di fuori dei Paesi nordici. Sulla scia del celebre ristorante Noma, trattato precedentemente, molti altri locali d'eccellenza in Scandinavia hanno adottato questi principi, contribuendo a ridefinire gli standard dell'alta cucina.

In questo contesto, la multinazionale ittica MOWI, con sede in Norvegia, rappresenta un esempio emblematico di come i valori della Nuova Cucina Nordica possano essere applicati anche su scala industriale.

L'impegno di MOWI verso la sostenibilità è riconosciuto e valorizzato anche dalla comunità gastronomica, grazie a collaborazioni coerenti con la filosofia nordica. L'azienda ha, difatti, sviluppato iniziative dedicate ai professionisti del settore, come la linea MOWI Signature per la ristorazione, e partecipa regolarmente a eventi formativi destinati agli chef, con l'obiettivo di diffondere pratiche culinarie responsabili e consapevoli.

MOWI, il più grande produttore mondiale di salmone allevato, ha adottato un modello di business improntato alla sostenibilità. Questo approfondimento analizza le principali scelte strategiche che hanno segnato l'evoluzione dell'azienda, consentendole di affermarsi come protagonista nella transizione sostenibile dell'allevamento e della produzione di salmone. Tali decisioni le hanno permesso di affrontare con efficacia le complesse sfide ambientali e sociali che caratterizzano il settore agroalimentare contemporaneo.

Uno degli elementi chiave per il raggiungimento di questo obiettivo è la catena del valore integrata verticalmente dell'azienda, che consente alla società norvegese di garantire, in ogni fase di ogni processo, il rispetto dei pilastri della sostenibilità, dell'efficienza e della qualità.

Per quanto riguarda la selezione genetica, MOWI utilizza tecniche avanzate di selezione genomica per sviluppare ceppi di salmone più robusti, capaci di adattarsi a diverse condizioni di allevamento. Questo approccio, volto a migliorare la salute dei pesci, contribuisce a ridurre i tassi di mortalità e a minimizzare l'uso di antibiotici, rafforzando gli obiettivi aziendali in materia di sostenibilità.

Anche la produzione di mangimi, inclusa l'autosufficienza in Europa, rappresenta un pilastro fondamentale del modello integrato. Nel 2023, MOWI ha prodotto 528.000 tonnellate di mangime nei suoi stabilimenti, tra cui Valsneset (Norvegia) e Kyleakin (Scozia). Questo elevato livello di controllo consente all'azienda di rispettare i propri obiettivi di approvvigionamento responsabile, ottimizzando le formulazioni alimentari con ingredienti marini certificati e tracciabili, al fine di ridurre l'impronta di carbonio (Mowi – Sustainability, 2024).

Un ulteriore elemento strategico del modello integrato di MOWI è rappresentato dalle attività di trasformazione e logistica. L'azienda possiede diversi impianti di lavorazione che assicurano standard elevati di qualità e sostenibilità nei prodotti che arrivano al mercato. Gestendo internamente anche la logistica, MOWI garantisce trasparenza e tracciabilità lungo tutta la filiera, caratteristiche sempre più richieste da consumatori e autorità regolatorie. L'integrazione riduce il rischio di interruzioni nella catena di approvvigionamento e permette di puntare a traguardi ambiziosi come il "zero rifiuti in

discarica” negli impianti di trasformazione entro il 2025 (Mowi Business Intelligence Presentation, 2024).

Nel complesso, l’integrazione verticale consente a MOWI di generare sinergie operative, migliorando il controllo dei costi, l’efficienza nell’uso delle risorse e il perseguimento degli obiettivi di sostenibilità. Questo controllo strategico rafforza l’impegno dell’azienda verso l’ambiente, le consente di rispondere tempestivamente alle richieste del mercato e ai cambiamenti normativi, e consolida la sua posizione di leadership nel settore globale dell’acquacoltura.

Al centro del modello di business di MOWI vi è la strategia di sostenibilità delineata nel piano “Leading the Blue Revolution”, attraverso il quale l’azienda ambisce a essere riconosciuta come leader globale nella fornitura di alimenti sostenibili provenienti dall’oceano. Si tratta di una strategia ampia e articolata, che affronta diverse sfide ambientali e sociali cruciali, tra cui il cambiamento climatico, l’efficienza nell’uso delle risorse e la tutela della biodiversità.

In MOWI, questa strategia è stata integrata a fondo in ogni fase delle operazioni aziendali, dalla produzione dei mangimi e l’allevamento, fino alla lavorazione e alla gestione dei rifiuti, a dimostrazione del fatto che la sostenibilità non rappresenta solo una responsabilità etica, ma anche un motore centrale del business.

Uno dei pilastri della strategia di sostenibilità di MOWI è la riduzione delle emissioni di gas serra (GHG). L’azienda persegue questo obiettivo attraverso una strategia multifattoriale: da un lato sta effettuando una transizione graduale verso fonti energetiche rinnovabili, dall’altro ottimizza la logistica dei trasporti per ridurre il consumo di carburante. Inoltre, MOWI si è impegnata a garantire che il 100% delle materie prime marine utilizzate nei mangimi provenga da fonti certificate secondo standard di sostenibilità come quelli definiti da Marine Trust (MT) e altri enti analoghi.

Oltre al clima e all’economia circolare, un altro aspetto essenziale è l’efficienza nell’uso delle risorse, in particolare acqua dolce e suolo. L’allevamento di salmone, per sua natura, richiede meno acqua e meno terra rispetto all’allevamento di animali terrestri, e MOWI ha scelto di migliorare ulteriormente questi parametri. L’azienda ha infatti fissato l’obiettivo di ridurre del 10% il consumo idrico nei suoi stabilimenti di lavorazione entro il 2025, con un focus particolare sulle aree soggette a rischio di scarsità idrica. Parallelamente, MOWI lavora per ridurre il feed conversion ratio (FCR), ottimizzando l’uso delle risorse naturali nella produzione dei mangimi.

Per quanto riguarda la biodiversità, MOWI ha adottato misure rigorose per limitare al minimo l'impatto delle sue attività sugli ecosistemi marini. Il programma prevede ad esempio il trattamento completo dei pidocchi di mare, uno dei principali problemi dell'acquacoltura, mediante metodi non farmacologici e l'impiego di pesci pulitori. L'azienda si è impegnata a garantire che entro il 2025 nessuno dei suoi siti di allevamento superi i limiti nazionali per la presenza di pidocchi di mare. Altrettanto significativo è il principio "zero escape", che mira a impedire la fuga dei pesci d'allevamento nell'ambiente marino e l'ibridazione con le popolazioni selvatiche. Tutti questi sforzi sono sottoposti a certificazioni esterne, che attestano che il 100% dei volumi annui di produzione è conforme agli standard dell'Aquaculture Stewardship Council (ASC).

La gestione dei rifiuti e lo sviluppo di un'economia circolare sono ulteriori punti cardine della strategia di MOWI. L'azienda mira a raggiungere l'obiettivo di zero rifiuti in discarica nei propri impianti di trasformazione entro il 2025, e si è posta il traguardo di riutilizzare o riciclare il 100% delle attrezzature in plastica utilizzate negli allevamenti. Parallelamente, è in corso un'intensa attività di innovazione nel packaging, con l'obiettivo di rendere il 100% degli imballaggi in plastica riutilizzabili, riciclabili o compostabili entro il 2025. Tutto ciò rientra nel più ampio impegno di MOWI per promuovere un'economia circolare, basata sulla minimizzazione degli sprechi e sul riutilizzo continuo delle risorse.

Per MOWI, non esiste una strategia di sostenibilità efficace che non sia strettamente connessa al successo a lungo termine del business. L'integrazione degli obiettivi di sostenibilità nel quadro degli SDGs dimostra come le attività aziendali siano state progettate non solo per tutelare l'ambiente, ma anche per garantire il benessere sociale, offrendo lavori sicuri e significativi nelle comunità locali, e promuovendo la diversità e l'inclusione all'interno della forza lavoro. Questi impegni verso le persone e il pianeta rafforzano ulteriormente la posizione di MOWI come leader globale nella sostenibilità dell'acquacoltura.

Le capacità dinamiche rappresentano il fattore determinante che consente a MOWI di mantenere una posizione di leadership nel settore dell'allevamento del salmone e di adattarsi costantemente alle sfide provenienti dall'ambiente, dalle operazioni e dai mercati. Questa capacità consente a MOWI non solo di reagire rapidamente ai cambiamenti esterni, ma anche di anticipare il futuro dell'acquacoltura attraverso l'innovazione e una visione strategica a lungo termine.

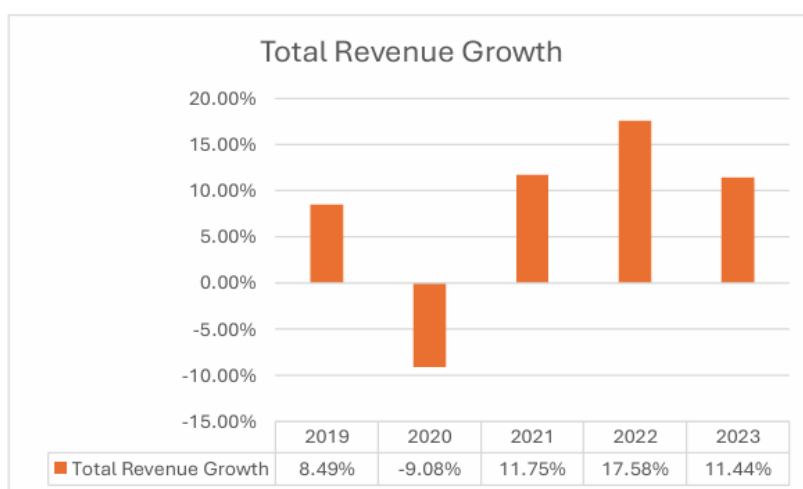
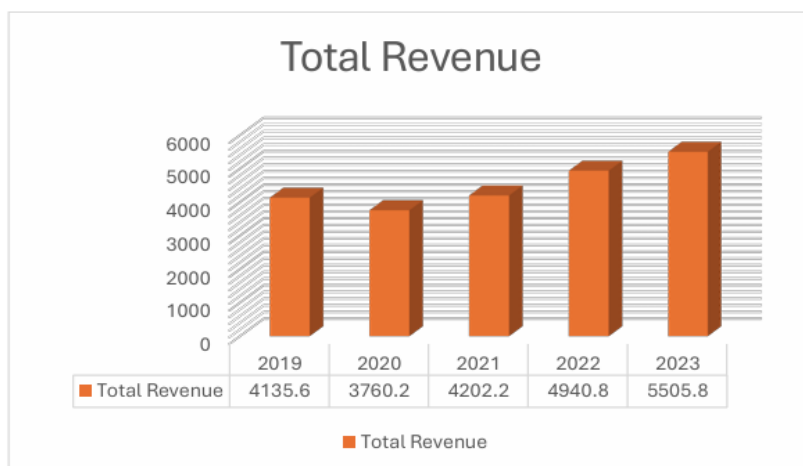
La comprovata abilità dell'azienda nel riconfigurare risorse e processi in risposta a richieste in evoluzione si manifesta in molteplici ambiti: dall'adozione tecnologica, alla ricerca e sviluppo, fino

alla collaborazione con gli stakeholder. Una delle espressioni più avanzate di queste capacità dinamiche è l'impiego di tecnologie digitali lungo tutta la filiera integrata. Nell'ambito della sua strategia di digitalizzazione "MOWI 4.0", l'azienda ha introdotto innovazioni come il monitoraggio in tempo reale della biomassa, sistemi di alimentazione automatizzati e l'uso dell'intelligenza artificiale (IA) e del machine learning per ottimizzare le operazioni di allevamento (MOWI – LinkedIn, 2024). Queste tecnologie permettono di controllare in modo preciso variabili chiave, come l'efficienza alimentare e la salute dei pesci, riducendo i rischi operativi e aumentando la produttività. Grazie a telecamere subacquee intelligenti e sistemi di monitoraggio in tempo reale, MOWI mantiene un controllo accurato sul benessere dei pesci e sull'ambiente di allevamento (Mowi Business Intelligence Presentation, 2024).

La ricerca e sviluppo (R&D) è un altro asse centrale delle capacità dinamiche di MOWI, in particolare per quanto riguarda la selezione genetica, l'innovazione nei mangimi e la salute dei pesci. L'azienda ha raggiunto importanti risultati nello sviluppo genetico attraverso la selezione genomica, ottenendo salmoni più resistenti, con una crescita più rapida e maggiore resistenza alle malattie. Un ulteriore elemento chiave è l'investimento costante nell'innovazione dei mangimi, mirato a identificare ingredienti alternativi alle risorse marine, con l'obiettivo di ridurre l'impronta di carbonio complessiva.

Questa sezione permette di comprendere l'andamento finanziario di MOWI ASA negli ultimi anni, analizzando in particolare i ricavi totali e la crescita dei ricavi, l'EBITDA, l'EBIT, l'utile netto e la crescita dell'utile netto (valori espressi in milioni di euro).

Figura 8 – Mowi total revenue and total Revenue Growth



Fonte: Investing.com – MOWI ASA Income Statement

I due grafici illustrano un'analisi dei ricavi totali di MOWI e delle previsioni di crescita nel periodo 2019–2023. Questi cinque anni sono stati caratterizzati da livelli variabili di fatturato e tassi di crescita, riflettendo sia la resilienza operativa di MOWI, sia la risposta del mercato alle nuove politiche di sostenibilità.

Per quanto riguarda i ricavi totali, l'azienda ha registrato un forte calo nel 2020, con un fatturato che è passato da 4.135,6 milioni di euro nel 2019 a 3.760,2 milioni di euro, segnando una diminuzione del 9%. Questo calo è stato determinato dagli effetti negativi della pandemia da COVID-19, che ha colpito trasversalmente tutti i settori economici.

Tuttavia, MOWI ha dimostrato sia capacità di adattamento che prontezza nell'affrontare nuove sfide e cogliere opportunità. Nel 2021, il fatturato ha ripreso a crescere, raggiungendo i 4.202,2 milioni di euro, con un aumento dell'11,75% rispetto all'anno precedente. Il 2022 è stato un anno particolarmente

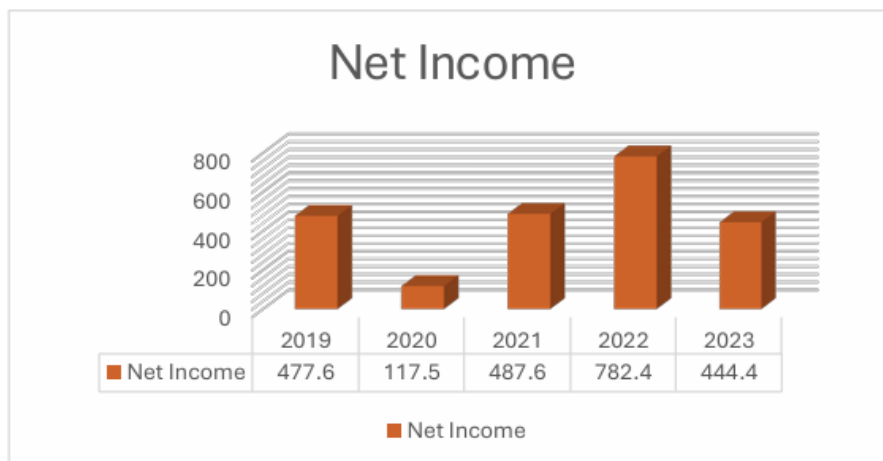
positivo per l'azienda, con ricavi pari a 4.940,8 milioni di euro, registrando un +17,58% rispetto al 2021. Nel 2023, i ricavi totali hanno raggiunto i 5.505,8 milioni di euro, con un'ulteriore crescita dell'11,44% su base annua.

Passando all'EBITDA, nel 2019 esso si attestava a 752 milioni di euro. Tuttavia, nel 2020, a causa delle difficoltà legate all'emergere della pandemia, si è registrato un forte calo, con l'EBITDA sceso a 368,2 milioni di euro, segnando una contrazione di oltre 200 milioni. Nonostante ciò, nel 2021 MOWI ha mostrato una solida ripresa, con l'EBITDA che ha raggiunto 759,8 milioni di euro, quasi raddoppiando rispetto all'anno precedente. Questo significativo miglioramento ha evidenziato la rapidità della ripresa aziendale e la sua capacità di adattarsi ai mutamenti del mercato in tempi contenuti. Nel 2022, il dato è ulteriormente salito a 1.243,8 milioni di euro, a testimonianza dell'espansione dell'azienda e di una crescente efficienza operativa, supportata anche dal raggiungimento di numerosi obiettivi in ambito sostenibile.

Nel 2023, si è osservata invece una lieve flessione, con l'EBITDA che è sceso a 1.184,1 milioni di euro, suggerendo che l'azienda possa aver subito l'impatto di costi operativi più elevati.

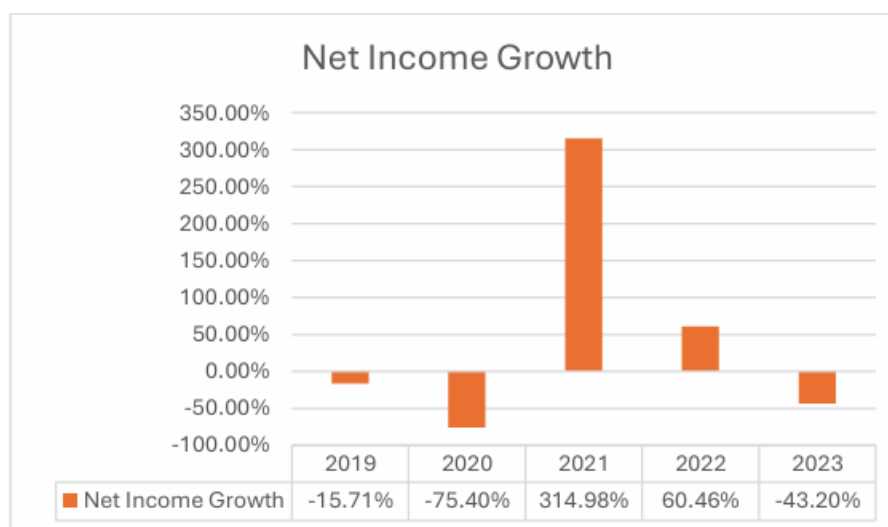
Per quanto concerne l'EBIT, l'andamento riflette in larga misura quello dell'EBITDA. Nel 2019, l'EBIT di MOWI era pari a circa 589,7 milioni di euro, ma l'anno successivo si è verificato un crollo significativo, con un calo di 195,5 milioni di euro, anch'esso imputabile agli effetti della pandemia globale. Nei due anni successivi si è osservata una ripresa costante, con un EBIT di 582,2 milioni di euro nel 2021 e 1.047,7 milioni di euro nel 2022. Tuttavia, nel 2023 si è registrata una lieve diminuzione, con un EBIT di 980,7 milioni di euro, in leggero calo rispetto all'anno precedente.

Figura 9 – Mowi net income



Fonte: Investing.com – MOWI ASA Income Statement

Figura 10 – Mowi net income growth



Fonte: Investing.com – MOWI ASA Income Statement

I grafici relativi all’utile netto e alla sua crescita per MOWI nel periodo 2019–2023 mostrano un andamento finanziario altalenante ma dinamico. Nel 2019, MOWI ha registrato un utile netto pari a 477,6 milioni di euro. Tuttavia, nel 2020, la tendenza ha subito un’inversione significativa, con un utile netto sceso a 117,5 milioni di euro, corrispondente a un calo superiore al 75%.

Il 2021 ha segnato una ripresa straordinaria, con un utile netto che ha raggiunto 487,6 milioni di euro, registrando una crescita del +314% rispetto all'anno precedente. Nel 2022, MOWI è riuscita a mantenere e superare questo trend positivo, raggiungendo un utile netto pari a 782,4 milioni di euro.

Tuttavia, nel 2023, si è verificata una contrazione significativa, con un utile netto ridotto a 444,4 milioni di euro, pari a una diminuzione del 43% rispetto al 2022. Tale calo è attribuibile principalmente a un aumento dell'imposizione fiscale, salita al 25% (Investing.com – MOWI ASA Income Statement).

CAPITOLO 5 - Lo studio

5.1 Raccolta e analisi dei dati

Dalla revisione della letteratura emerge chiaramente come il tema della sostenibilità nei servizi di ristorazione sia ampio e articolato. Sebbene numerosi studi abbiano approfondito diverse pratiche green, come la gestione degli sprechi alimentari (Zhang et al., 2020; Hellali et al., 2023) o la promozione di ingredienti locali e biologici (Guerrero et al., 2009; Perito et al., 2020; Wang R., 2012), l'ambito delle certificazioni di sostenibilità alimentare applicate ai ristoranti risulta ancora relativamente poco esplorato.

Numerosi studi hanno individuato nell'innovazione un fattore chiave per il successo delle aziende in un mercato competitivo (Tellis, Yin e Bell, 2009). Considerata la forte competizione che caratterizza l'industria della ristorazione, Jin, Line e Merkebu (2016) ipotizzano che la consumer innovation, ossia la propensione dei consumatori ad adottare idee, prodotti e servizi nuovi o originali (Roehrich, 2004), rivesta un ruolo particolarmente rilevante in questo settore (Englis & Phillips, 2013). In questo contesto, le certificazioni di sostenibilità alimentare rappresentano una delle innovazioni che, negli ultimi anni, stanno acquisendo sempre maggiore rilevanza, configurandosi come un possibile strumento distintivo per i ristoranti attenti alle tematiche ambientali e sociali.

Lo studio seguente si pone l'obiettivo di capire non solo se, ma anche come le certificazioni di sostenibilità riescano a orientare le percezioni dei clienti e i loro comportamenti nel settore HoReCa, in particolare nell'ambito della ristorazione. A tal fine, due differenti questionari sono stati somministrati a due campioni di convenienza composti prevalentemente da individui di nazionalità italiana e raggiunti di persona e attraverso piattaforme social, sulle quali è stato condiviso un link anonimo generato da Google Forms.

Il primo questionario è stato somministrato a un campione di 42 ristoranti, con l'obiettivo di verificare l'esistenza di una correlazione significativa tra l'aumento dei costi derivante dall'adozione di una certificazione di sostenibilità alimentare e l'opinione dei ristoratori circa la disponibilità dei clienti a pagare un sovrapprezzo in presenza di tale certificazione.

Il secondo questionario è stato somministrato a un campione di convenienza composto da 137 persone, con l'obiettivo di analizzare l'importanza attribuita dai clienti dei ristoranti alla sostenibilità, in particolare alle certificazioni di sostenibilità alimentare. Lo scopo era approfondire quanto questa tematica incida sulle scelte alimentari dei consumatori e valutare se il possesso di tali certificazioni rappresenti un valore aggiunto per l'attività di ristorazione.

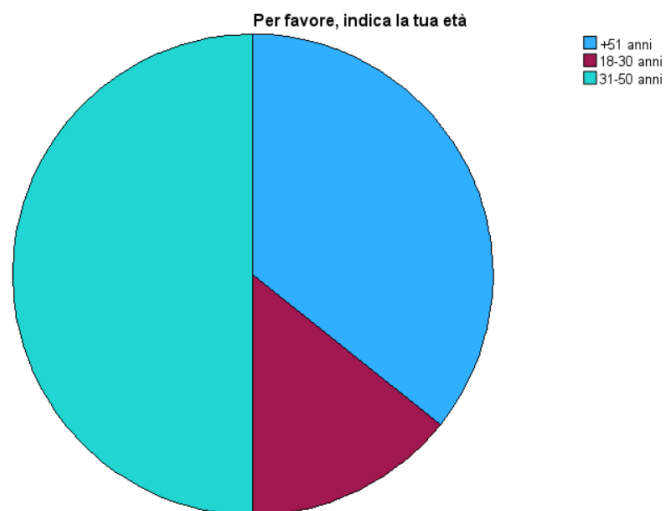
Collegandosi alla domanda di ricerca del primo questionario rivolto ai ristoratori, questa seconda indagine si concentra sulla percezione del cliente e mira a verificare l'esistenza di una correlazione tra l'età dei consumatori e la loro disponibilità a pagare un sovrapprezzo per ristoranti certificati sostenibili. In tal modo, si cerca di comprendere se determinate fasce generazionali risultino più sensibili al tema della sostenibilità e disposte a riconoscerne il valore anche in termini economici.

5.2 Percezione dei protagonisti del settore della ristorazione

Come primo step procediamo a pulire il dataset del questionario rivolto ai ristoratori e a effettuare una analisi descrittiva delle principali variabili. L'analisi della prima survey somministrata inizia con una rappresentazione grafica dei dati demografici raccolti e del ruolo svolto nel proprio ristorante.

Tabella 1 – statistica descrittiva della variabile

Per favore, indica la tua età					
		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
▶ Valido	+51 anni	15	35,7	35,7	35,7
	18-30 anni	6	14,3	14,3	50,0
	31-50 anni	21	50,0	50,0	100,0
	Totale	42	100,0	100,0	

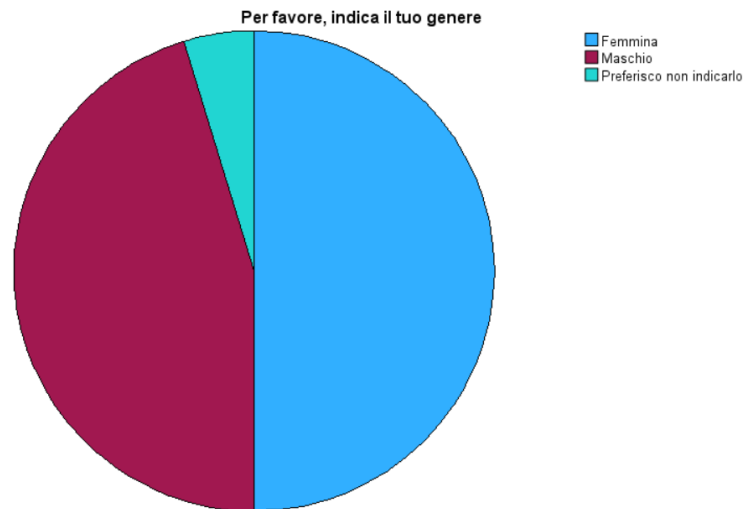


Fonte: elaborazione propria tramite output di SPSS

Tabella 2 – statistica descrittiva della variabile

Per favore, indica il tuo genere

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	Femmina	21	50,0	50,0	50,0
	Maschio	19	45,2	45,2	95,2
	Preferisco non indicarlo	2	4,8	4,8	100,0
Totale		42	100,0	100,0	

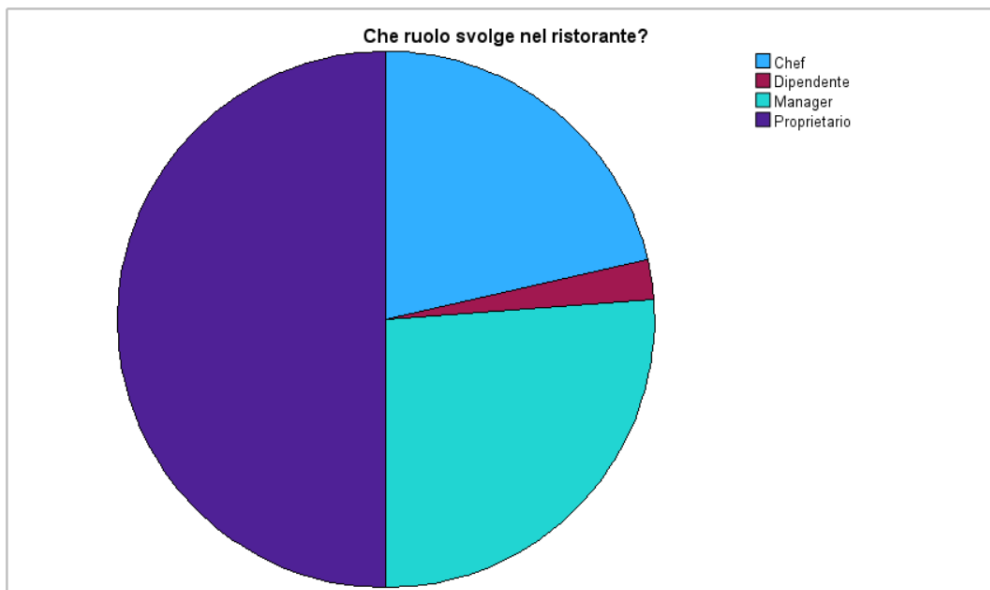


Fonte: elaborazione propria tramite output di SPSS

Tabella 3 – statistica descrittiva della variabile

Che ruolo svolge nel ristorante?

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	Chef	9	21,4	21,4	21,4
	Dipendente	1	2,4	2,4	23,8
	Manager	11	26,2	26,2	50,0
	Proprietario	21	50,0	50,0	100,0
	Totale	42	100,0	100,0	

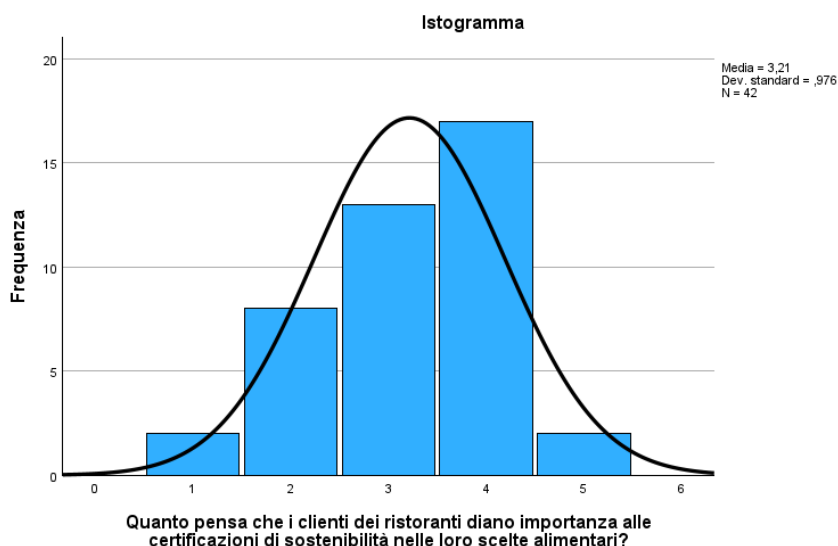


Fonte: elaborazione propria tramite output di SPSS

Entrando nel vivo dell'analisi sperimentale svolta si presentano di seguito i risultati emersi dalla domanda rivolta ai ristoratori "Quanto pensa che i clienti diano importanza alle certificazioni di sostenibilità nelle loro scelte alimentari?". Si segnala che tutti i punti della scala sono stati utilizzati; quindi, esiste una gamma completa di opinioni. Da tali dati possiamo osservare che in media, i ristoratori ritengono che i clienti attribuiscono un livello moderatamente alto di importanza alle certificazioni di sostenibilità (3,21), il valore centrale (3,00) conferma una percezione intermedia dell'importanza. Inoltre, la risposta più frequente è 4, suggerendo che molti ristoratori percepiscono una discreta sensibilità dei clienti alla sostenibilità.

Tabella 4 – statistica descrittiva della variabile

Statistiche		
Quanto pensa che i clienti dei ristoranti diano importanza alle certificazioni di sostenibilità nelle loro scelte alimentari?		
N	Valido	42
	Mancante	0
Media		3,21
Mediana		3,00
Modalità		4
Deviazione std.		,976
Varianza		,953
Asimmetria		-,455
Errore standard della asimmetria		,365
Curtosi		-,362
Errore standard della curtosi		,717
Intervallo		4
Minimo		1
Massimo		5
Percentili	25	2,75
	50	3,00
	75	4,00



Fonte: elaborazione propria tramite output di SPSS

La variabilità delle risposte è moderata con una deviazione standard pari a 0,976, dunque, le opinioni sono abbastanza distribuite, ma non estreme. L'asimmetria è lievemente negativa (Skewness a sinistra), il che indica una tendenza delle risposte a concentrarsi leggermente verso i valori più alti della scala, i quali determinano una maggiore importanza attribuita. Tuttavia, questa tendenza non risulta particolarmente marcata. La curtosi è pari a -0,362 quindi si parla di una distribuzione platicurtica (<3), caratterizzata da una lieve deviazione standard.

In aggiunta, dal seguente grafico a torta mostra le pratiche di sostenibilità maggiormente adottate dai ristoranti che hanno partecipato al questionario e ci suggerisce che, sebbene la sostenibilità sia un tema sempre più presente nel settore della ristorazione, esiste ancora una quota di realtà che non ha ancora avviato iniziative concrete in questa direzione.

Tabella 5 – statistica descrittiva della variabile

Il suo ristorante ha implementato pratiche di sostenibilità? Se sì, quali?					
		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	Gestione degli scarti alimentari efficiente e raccolta differenziata	8	19,0	19,0	19,0
	Nessuna delle precedenti risposte	2	4,8	4,8	23,8
	Numerosi piatti plant based, con limitato consumo della carne specialmente rossa	6	14,3	14,3	38,1
	Utilizzo di prodotti certificati biologici	8	19,0	19,0	57,1
	Utilizzo di prodotti locali (km0) e stagionali	18	42,9	42,9	100,0
	Totale	42	100,0	100,0	



Fonte: elaborazione propria tramite output di SPSS

La fetta più ampia è occupata dall'utilizzo di prodotti locali (a km 0) e stagionali, segnalando che questa è la strategia più diffusa tra i ristoratori per integrare la sostenibilità nelle proprie attività. La scelta di ingredienti del territorio e legati alla stagionalità riflette un'attenzione concreta alla riduzione dell'impatto ambientale lungo la filiera produttiva.

Un numero significativo di rispondenti ha indicato anche l'utilizzo di prodotti certificati biologici, evidenziando una sensibilità non solo verso la provenienza degli ingredienti, ma anche verso la loro qualità e i metodi di produzione. Seguono, per frequenza, i ristoranti che offrono numerosi piatti plant-based, limitando il consumo di carne, in particolare quella rossa, in linea con le raccomandazioni ambientali e nutrizionali che suggeriscono una riduzione delle proteine animali. Meno diffusa risulta invece l'adozione di pratiche legate alla gestione efficiente degli scarti alimentari e alla raccolta differenziata, che, pur essendo fondamentali per un approccio sostenibile a tutto tondo, sembrano ricevere minore attenzione rispetto alle scelte legate all'approvvigionamento e al menu. Infine, una piccola parte dei rispondenti ha selezionato la voce "nessuna delle precedenti risposte", indicando l'assenza di pratiche di sostenibilità tra quelle elencate.

In merito alle certificazioni di sostenibilità, il 52,4% dei ristoranti che hanno risposto al questionario ha dichiarato di possederne una. Ancora più interessante, e perfettamente in linea con quanto discusso nel presente elaborato, è il dato relativo ai ristoranti che attualmente non dispongono di alcuna certificazione: infatti, il 50% di essi ha dichiarato l'intenzione di adottarne una nel medio-breve termine. Questo dato conferma come le certificazioni di sostenibilità stiano acquisendo un ruolo

sempre più rilevante nel settore della ristorazione, a testimonianza di una crescente sensibilità e attenzione verso pratiche gestionali responsabili e orientate al futuro.

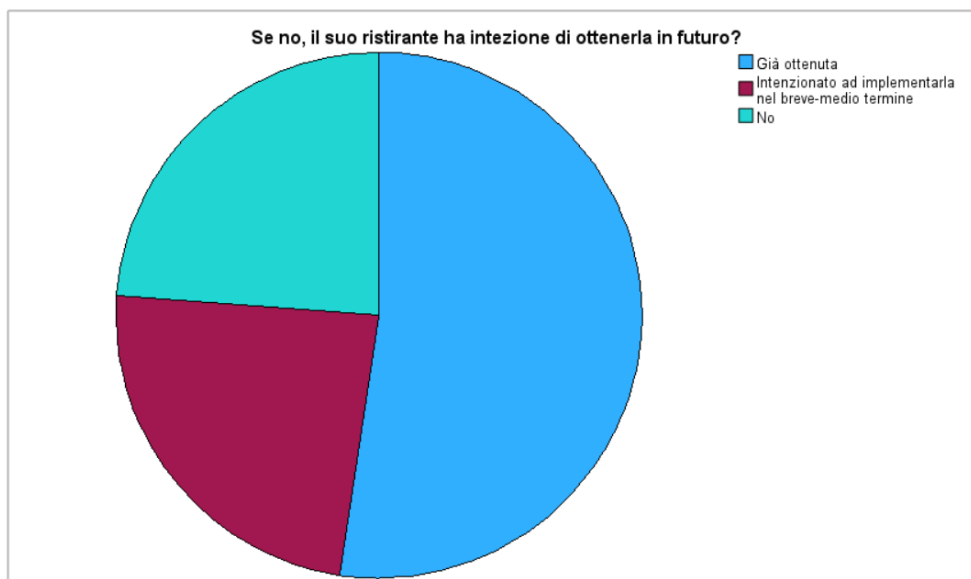
Tabella 6 – statistica descrittiva della variabile

Il suo ristorante possiede attualmente certificazioni di sostenibilità?

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	No	20	47,6	47,6	47,6
	Si	22	52,4	52,4	100,0
Totale		42	100,0	100,0	

Se no, il suo ristorante ha intenzione di ottenerla in futuro?

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	Già ottenuta	22	52,4	52,4	52,4
	Intenzionato ad implementarla nel breve-medio termine	10	23,8	23,8	76,2
	No	10	23,8	23,8	100,0
Totale		42	100,0	100,0	



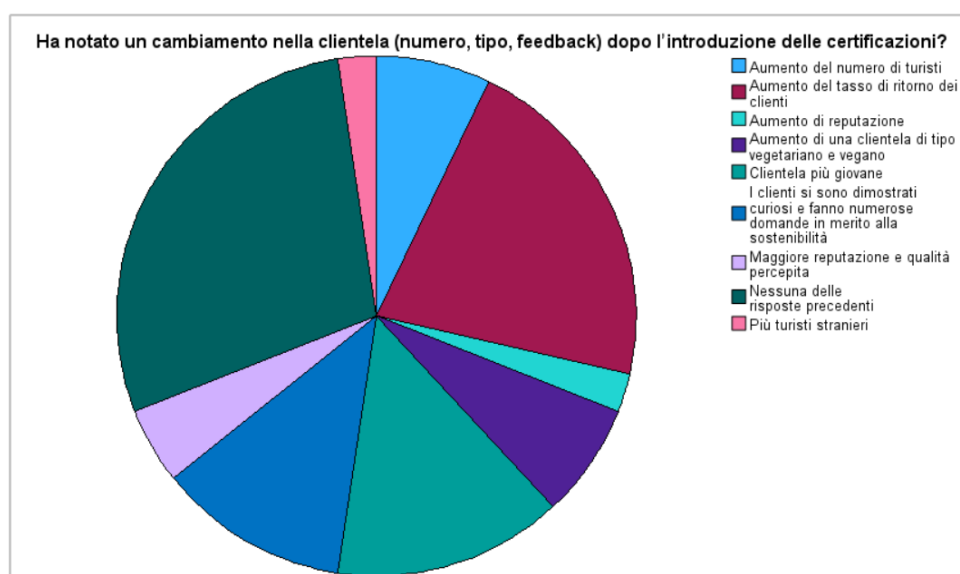
Fonte: elaborazione propria tramite output di SPSS

Inoltre, quando è stato chiesto ai ristoratori “Ha notato un cambiamento nella clientela (numero, tipo, feedback) dopo l’introduzione delle certificazioni di sostenibilità?”. Le risposte sono distribuite in modo variegato, riflettendo la complessità degli effetti percepiti legati all’adozione di tali certificazioni.

Tabella 7 – statistica descrittiva della variabile

Ha notato un cambiamento nella clientela (numero, tipo, feedback) dopo l'introduzione delle certificazioni?

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	Aumento del numero di turisti	3	7,1	7,1	7,1
	Aumento del tasso di ritorno dei clienti	9	21,4	21,4	28,6
	Aumento di reputazione	1	2,4	2,4	31,0
	Aumento di una clientela di tipo vegetariano e vegano	3	7,1	7,1	38,1
	Clientela più giovane	6	14,3	14,3	52,4
	I clienti si sono dimostrati curiosi e fanno numerose domande in merito alla sostenibilità	5	11,9	11,9	64,3
	Maggiore reputazione e qualità percepita	2	4,8	4,8	69,0
	Nessuna delle risposte precedenti	12	28,6	28,6	97,6
	Più turisti stranieri	1	2,4	2,4	100,0
	Totale	42	100,0	100,0	



Fonte: elaborazione propria tramite output di SPSS

Il cambiamento più frequentemente rilevato è l'aumento del tasso di ritorno dei clienti (21,4%), il che suggerisce che l'adozione di certificazioni di sostenibilità favorisce una maggiore fidelizzazione della clientela. Si tratta di un dato particolarmente significativo, in quanto suggerisce una correlazione tra la percezione dell'impegno ambientale da parte del ristorante e la costruzione di relazioni più solide e durature con i propri clienti.

Emergono inoltre due dinamiche di particolare interesse, da un lato, l'apparizione di una clientela più giovane (14,3%), dall'altro l'aumento dell'interesse attivo da parte dei clienti, che pongono domande in merito alla sostenibilità (11,9%). Entrambi questi aspetti confermano la crescente sensibilità,

soprattutto tra le nuove generazioni, verso tematiche etiche e ambientali connesse al consumo alimentare. La curiosità manifestata dai clienti può essere interpretata non solo come un segnale di coinvolgimento, ma anche come un'opportunità per i ristoratori di distinguersi e valorizzare la propria identità sostenibile.

Di rilievo è anche il dato secondo cui oltre un quarto dei ristoratori (28,6%) non ha osservato alcun cambiamento significativo nella propria clientela a seguito dell'introduzione delle certificazioni. Ciò suggerisce che, sebbene queste possano avere un impatto potenzialmente rilevante, non garantiscono necessariamente effetti immediati e visibili. Il loro reale impatto dipende da molteplici fattori, come, il tipo di clientela abituale, il contesto competitivo in cui l'attività si inserisce e l'efficacia della comunicazione.

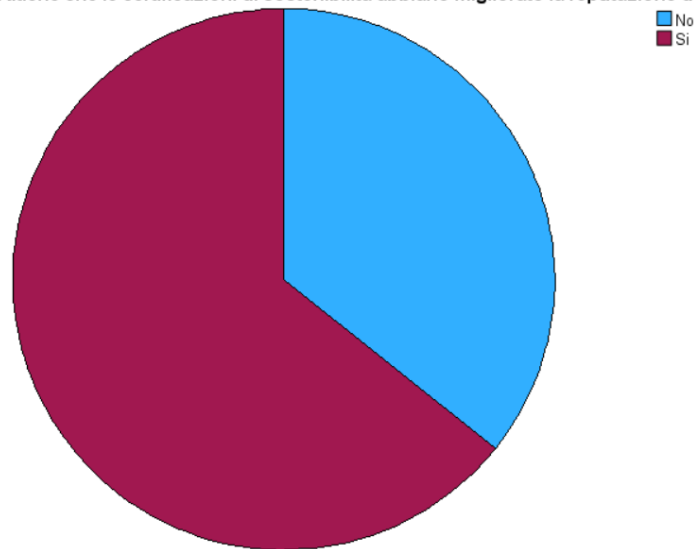
In merito a quest'ultimo aspetto, dalle risposte al questionario emerge con chiarezza che i principali strumenti utilizzati dai ristoratori per comunicare il possesso di certificazioni di sostenibilità sono il logo della certificazione, apposto sul menu e all'ingresso del locale, insieme ai canali digitali come i social network e il sito web. Questi mezzi permettono di trasmettere in modo diretto e immediato l'impegno del ristorante sul piano ambientale e sociale. È interessante sottolineare, inoltre, che sta assumendo un ruolo sempre più rilevante anche lo storytelling diretto da parte del personale di sala, il quale contribuisce a rafforzare l'autenticità del messaggio e a creare un coinvolgimento più personale con il cliente.

Per quanto concerne le implicazioni manageriali ed economiche delle certificazioni di sostenibilità, il 64,3% dei ristoratori dichiara di ritenere che il loro possesso o, in caso non le abbiano ancora adottate, la loro futura acquisizione contribuisca a migliorare la reputazione del ristorante agli occhi dei consumatori.

Tabella 8 – statistica descrittiva della variabile

Ritiene che le certificazioni di sostenibilità abbiano migliorato la reputazione del ristorante?					
		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	No	15	35,7	35,7	35,7
	Si	27	64,3	64,3	100,0
	Totale	42	100,0	100,0	

Ritiene che le certificazioni di sostenibilità abbiano migliorato la reputazione del ristorante



Fonte: elaborazione propria tramite output di SPSS

Questo dato evidenzia come le certificazioni non vengano percepite esclusivamente come uno strumento tecnico o formale, ma come un fattore strategico capace di rafforzare l'immagine del locale, aumentarne la credibilità e differenziarlo positivamente nel mercato, soprattutto in un contesto in cui la sensibilità verso la sostenibilità è in costante crescita.

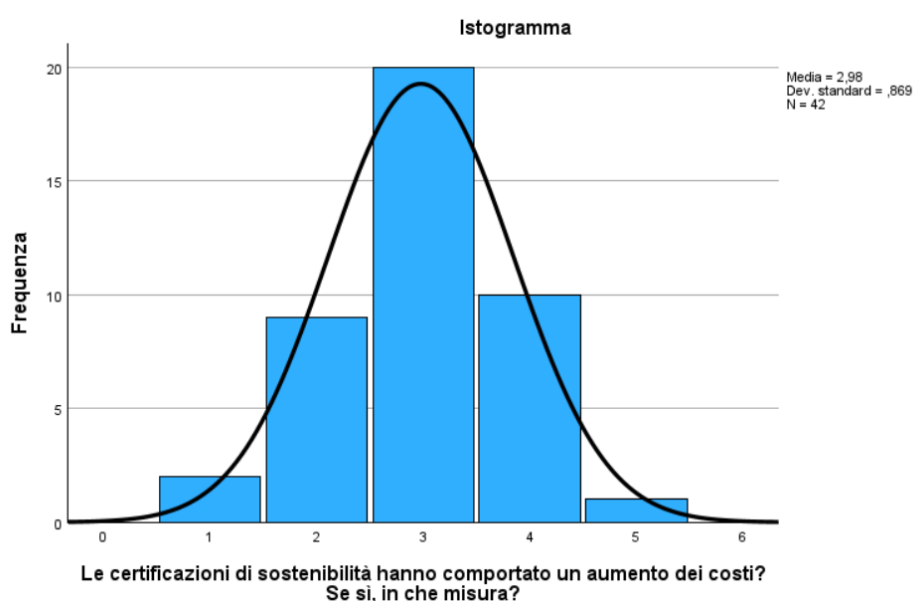
Dal punto di vista economico, il questionario ha indagato anche l'impatto dell'adozione delle certificazioni di sostenibilità sui costi operativi dei ristoranti. A tal fine, è stato chiesto ai rispondenti di indicare, attraverso una scala da 1 a 5, il livello di incremento dei costi registrato in seguito all'introduzione della certificazione. Tale approfondimento ha permesso di rilevare in modo graduato la percezione degli operatori rispetto agli effetti economici di tale scelta, offrendo così una panoramica più accurata sull'onerosità percepita delle certificazioni e sulle eventuali barriere all'adozione su larga scala.

Tabella 9 – statistica descrittiva della variabile

Statistiche

Le certificazioni di sostenibilità hanno comportato un aumento dei costi? Se sì, in che misura?

N	Valido	42
	Mancante	0
Media		2,98
Mediana		3,00
Modalità		3
Deviazione std.		,869
Varianza		,756
Asimmetria		-,187
Errore standard della asimmetria		,365
Curtosi		,054
Errore standard della curtosi		,717
Intervallo		4
Minimo		1
Massimo		5
Percentili	25	2,00
	50	3,00
	75	4,00



Fonte: elaborazione propria tramite output di SPSS

Dai dati emerge che il valore medio si attesta a 2,98, praticamente in corrispondenza del punto centrale della scala, mentre la mediana e la modalità coincidono con il valore 3, essendo dunque media, moda e mediana molto simili siamo in presenza di una distribuzione normale. Tali dati indicano che la maggior parte dei ristoratori percepisce un aumento dei costi di entità moderata. Si tratta di un'informazione rilevante, in quanto ridimensiona l'idea che le certificazioni rappresentino un onere economico elevato e generalizzato.

La deviazione standard, pari a 0,869, insieme alla varianza, indica una moderata dispersione delle risposte, il che suggerisce che, pur in presenza di una tendenza centrale ben definita, le esperienze individuali possono variare sensibilmente, probabilmente in funzione del tipo di certificazione adottata, delle dimensioni dell'attività o del grado di strutturazione organizzativa.

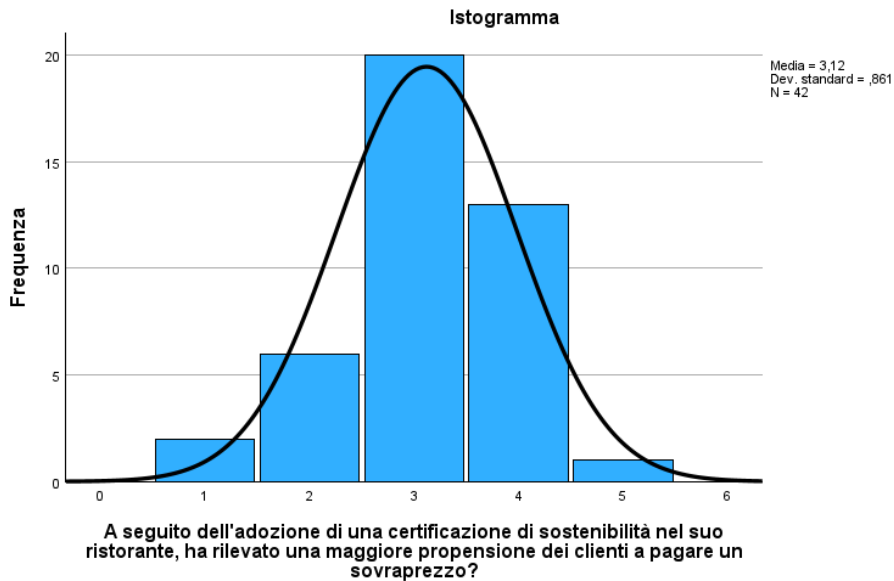
L'asimmetria, lievemente negativa (-0,187), quindi tendente a sinistra, ma la distribuzione rimane sostanzialmente equilibrata. Anche la curtosi, vicina allo zero (0,054), conferma una forma distribuzionale simile a quella normale, priva di picchi estremi o appiattimenti significativi.

Tutti i valori della scala (da 1 a 5) sono stati utilizzati, a conferma della varietà delle esperienze riportate. I percentili mostrano che il 25% dei rispondenti ha indicato un incremento dei costi pari o inferiore a 2, mentre il 75% si è attestato su un valore pari o inferiore a 4, rafforzando l'idea che l'aumento sia nella maggior parte dei casi contenuto e non eccessivo.

Inoltre, ai ristoratori è stato chiesto di esprimere, sempre attraverso una scala da 1 a 5, la propria opinione in merito a un tema economico già affrontato nel corso dell'elaborato: la disponibilità dei clienti a pagare un sovrapprezzo in un ristorante dotato di certificazione di sostenibilità. Questa domanda intendeva approfondire la percezione del valore aggiunto attribuito dai consumatori alla sostenibilità certificata e il potenziale impatto che ciò può avere sulla strategia di pricing dell'attività ristorativa. Anche in questo caso, i dati suggeriscono che una quota significativa dei ristoratori percepisce un vantaggio economico potenziale legato alla sostenibilità certificata, espresso attraverso una maggiore disponibilità della clientela a riconoscere un valore aggiunto, anche in termini di prezzo.

Tabella 10 – statistica descrittiva della variabile

Statistiche		
A seguito dell'adozione di una certificazione di sostenibilità nel suo ristorante, ha rilevato una maggiore propensione dei clienti a pagare un sovrapprezzo?		
N	Valido	42
	Mancante	0
Media		3,12
Mediana		3,00
Modalità		3
Deviazione std.		,861
Varianza		,742
Asimmetria		-,478
Errore standard della asimmetria		,365
Curtosi		,366
Errore standard della curtosi		,717
Intervallo		4
Minimo		1
Massimo		5
Percentili	25	3,00
	50	3,00
	75	4,00



Fonte: elaborazione propria tramite output di SPSS

Infatti, la media delle risposte si attesta infatti a 3,12, lievemente superiore al valore centrale della scala (da 1 a 5), mentre mediana e modalità coincidono con il valore 3. Questo indica che la maggior parte dei rispondenti si colloca su un livello intermedio, riconoscendo una propensione moderata da parte della clientela a sostenere un prezzo maggiorato in presenza di una certificazione di sostenibilità.

La deviazione standard di 0,861 e la varianza di 0,742 evidenziano una moderata dispersione delle risposte, evidenziando che le esperienze percepite non sono del tutto omogenee tra i ristoratori. L'asimmetria, pari a -0,478, suggerisce una lieve tendenza verso valori più elevati della scala, ossia una maggiore disponibilità dei clienti a riconoscere valore economico alle pratiche sostenibili. Tale inclinazione, tuttavia, non è eccessiva e la distribuzione rimane sostanzialmente equilibrata. La curtosi, pari a 0,366, indica una forma leggermente più appuntita rispetto a una distribuzione normale, con una certa concentrazione di risposte attorno alla media.

Sulle ultime due variabili analizzate si basa la domanda di ricerca del primo questionario in esame somministrato ai ristoratori: *L'aumento dei costi sostenuti dai ristoranti per ottenere una certificazione di sostenibilità è associato a una maggiore propensione dei clienti a pagare un sovrapprezzo?* Di cui ipotesi:

- H0: non esiste alcuna correlazione significativa
- H1: esiste alcuna correlazione significativa

Al fine di verificare tali ipotesi è stato necessario ricodificare in variabili differenti le variabili in esame. Entrambe sono diventate variabili cardinali, utilizzando il medesimo criterio, cioè associando

i valori maggiori di 3 a 1 e quelli minori a 0. Grazie a ciò è stato possibile eseguire delle ricerche approfondite sulla correlazione di tali variabili, eseguendo inizialmente un t-test a campioni indipendenti e in seguito un'analisi della tabella di correlazione.

Tabella 11 – T-test a campioni indipendenti

		Test campioni indipendenti				Test t per l'uguaglianza delle medie				Intervallo di confidenza della differenza di 95%			
		Test di Levene per l'uguaglianza delle varianze				Significatività		Differenza della media		Differenza errore std.		Intervallo di confidenza della differenza di 95%	
		F	Sign.	t	gl	P unilaterale	P bilaterale			Inferiore	Superiore		
A seguito dell'adozione di una certificazione di sostenibilità nel suo ristorante, ha rilevato una maggiore propensione dei clienti a pagare un sovrapprezzo?	Varianze uguali presunte	10,217	,003	-3,324	40	<,001	,002	-,900	,271	-1,448	-,353		
	Varianze uguali non presunte			-2,520	12,126	,013	,027	-,900	,357	-1,678	-,123		

Fonte: elaborazione propria tramite output di SPSS

Analizzando i dati possiamo osservare che la significatività è inferiore a 0,05, da cui emerge che il valore del P bilaterale è anche esso inferiore a 0,05 per cui è possibile rifiutare l'ipotesi nulla H0 e accettare H1 e affermare che esiste una correlazione tra le due variabili. Ciò è confermato anche dall'intervallo di confidenza al 95%, il quale non contiene lo 0 e, quindi, si rifiuta H0 e si accetta H1. Tale risultato suggerisce che i ristoratori che hanno effettivamente adottato una certificazione di sostenibilità, a prescindere dal leggero aumento dei costi conseguente, tendono a percepire una maggiore disponibilità dei clienti a riconoscere un sovrapprezzo.

Tabella 12 – correlazione

Correlazioni			
		A seguito dell'adozione di una certificazione di sostenibilità nel suo ristorante, ha rilevato una maggiore propensione dei clienti a pagare un sovrapprezzo?	Le certificazioni di sostenibilità hanno comportato un aumento dei costi? Se sì, in che misura?
A seguito dell'adozione di una certificazione di sostenibilità nel suo ristorante, ha rilevato una maggiore propensione dei clienti a pagare un sovrapprezzo?	Correlazione di Pearson	1	,786**
	Sign. (a due code)		<,001
	N	42	42
Le certificazioni di sostenibilità hanno comportato un aumento dei costi? Se sì, in che misura?	Correlazione di Pearson	,786**	1
	Sign. (a due code)	<,001	
	N	42	42

** La correlazione è significativa a livello 0,01 (a due code).

Fonte: elaborazione propria tramite output di SPSS

Dalla tabella di correlazione emerge un coefficiente di Pearson (R) pari a 0,786, che indica una correlazione positiva molto forte tra le due variabili, in quanto compreso nell'intervallo tra 0,5 e 1. Il relativo p-value risulta inferiore a 0,001, il che implica che la probabilità che tale correlazione sia dovuta al caso è estremamente bassa. Pertanto, si può escludere l'ipotesi nulla di assenza di correlazione ($R = 0$) e concludere che il legame osservato è statisticamente significativo.

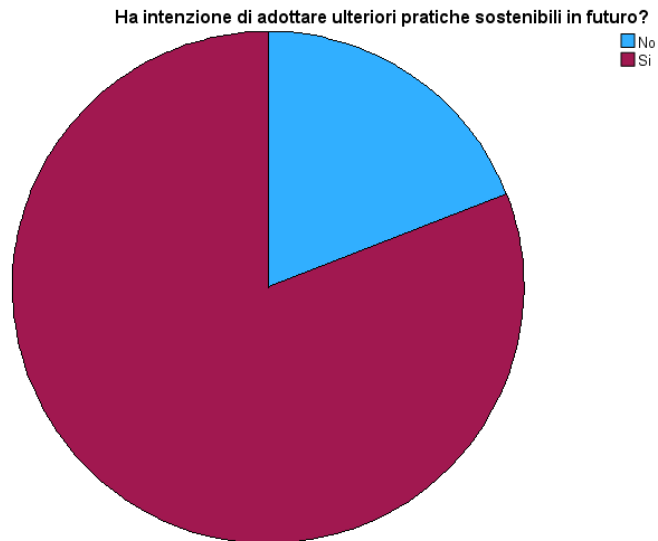
Questo risultato suggerisce che, sebbene l'ottenimento di una certificazione di sostenibilità possa comportare un lieve aumento dei costi, esso può tradursi in un vantaggio economico potenziale, rappresentato da una maggiore propensione dei clienti a pagare un prezzo più elevato per un'esperienza di consumo percepita come più responsabile e di valore.

Tutto ciò trova ulteriore conferma nelle risposte dei ristoratori riguardo al loro livello di soddisfazione per l'adozione delle certificazioni di sostenibilità. In particolare, tra il 52,4% di ristoratori che possiedono una certificazione, oltre la metà ha attribuito un punteggio di soddisfazione pari a 4 su una scala da 1 a 5, indicando una valutazione chiaramente positiva dell'esperienza.

Questo dato si inserisce coerentemente in un quadro più ampio, in cui emerge una crescente apertura verso la sostenibilità, infatti, l'81% degli intervistati ha dichiarato l'intenzione di adottare ulteriori pratiche sostenibili all'interno del proprio ristorante. Ciò suggerisce non solo un buon grado di soddisfazione per le iniziative già intraprese, ma anche una motivazione concreta a proseguire su un percorso di miglioramento continuo in ambito ambientale e gestionale.

Tabella 13 – correlazione

Ha intenzione di adottare ulteriori pratiche sostenibili in futuro?					
		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	No	8	19,0	19,0	19,0
	Si	34	81,0	81,0	100,0
	Totale	42	100,0	100,0	



Fonte: elaborazione propria tramite output di SPSS

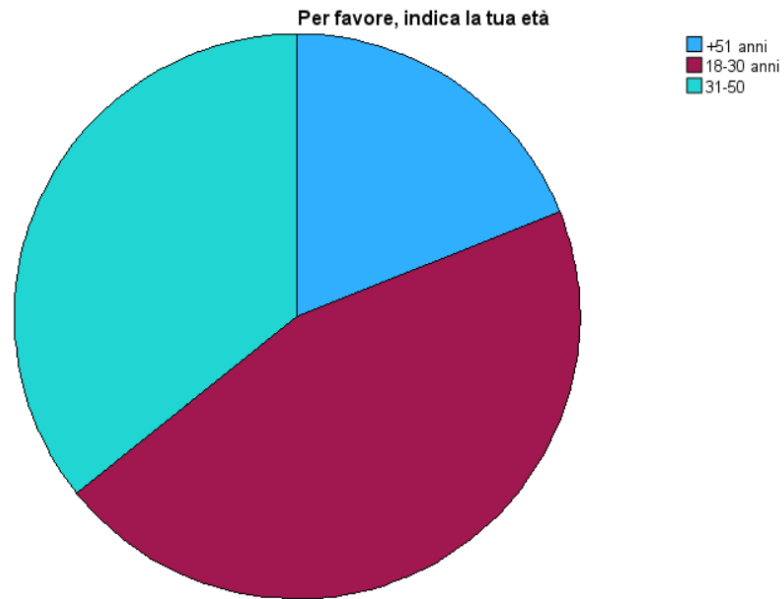
5.3 Comportamento del consumatore in tema sostenibilità alimentare

Il secondo questionario, rivolto ai clienti dei ristoranti, si apre in modo analogo a quello somministrato ai ristoratori, presentando in apertura i dati demografici dei rispondenti. Tale sezione introduttiva consente di delineare il profilo socio-anagrafico del campione analizzato e di contestualizzare le successive risposte in relazione a variabili personali come età, genere e abitudini di consumo.

Tabella 14 – statistiche descrittive della variabile

Per favore, indica la tua età

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	+51 anni	26	19,0	19,0	19,0
	18-30 anni	62	45,3	45,3	64,2
	31-50	49	35,8	35,8	100,0
	Totale	137	100,0	100,0	

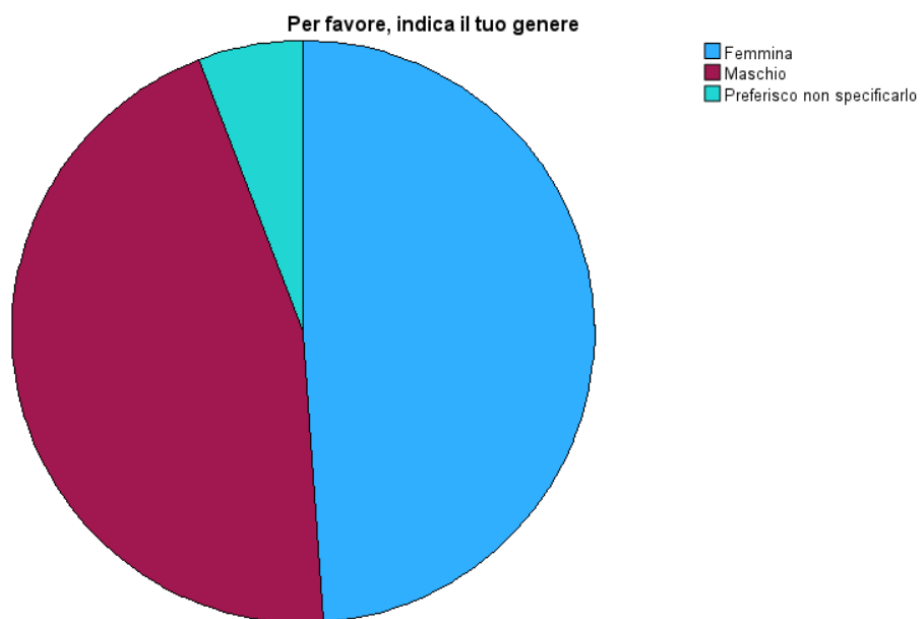


Fonte: elaborazione propria tramite output di SPSS

Tabella 15 – statistiche descrittive della variabile

Per favore, indica il tuo genere

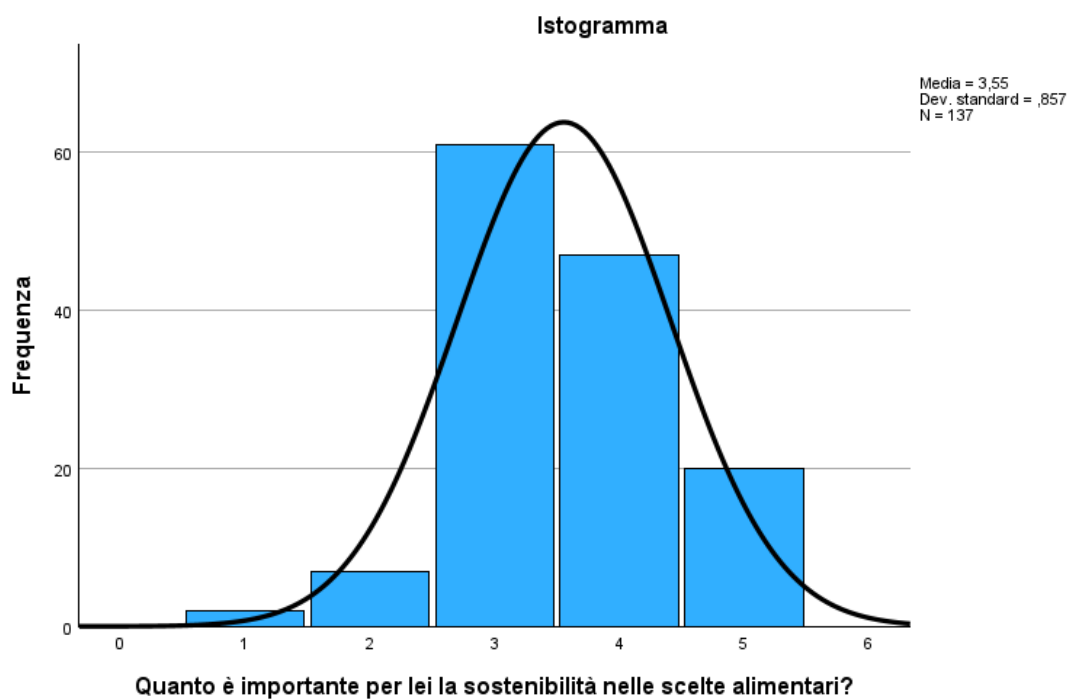
		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	Femmina	67	48,9	48,9	48,9
	Maschio	62	45,3	45,3	94,2
	Preferisco non specificarlo	8	5,8	5,8	100,0
Totale		137	100,0	100,0	



Fonte: elaborazione propria tramite output di SPSS

Tabella 16 – statistiche descrittive della variabile

Statistiche		
Quanto è importante per lei la sostenibilità nelle scelte alimentari?		
N	Valido	137
	Mancante	0
Media		3,55
Mediana		3,00
Modalità		3
Deviazione std.		,857
Varianza		,734
Asimmetria		-,066
Errore standard della asimmetria		,207
Curtosi		,084
Errore standard della curtosi		,411
Intervallo		4
Minimo		1
Massimo		5
Percentili	25	3,00
	50	3,00
	75	4,00



Fonte: elaborazione propria tramite output di SPSS

Tali dati indicano che, pur con una certa variabilità, la sostenibilità rappresenta un criterio rilevante per una larga parte dei consumatori. Sebbene, infatti, non sia ancora percepita come prioritaria in

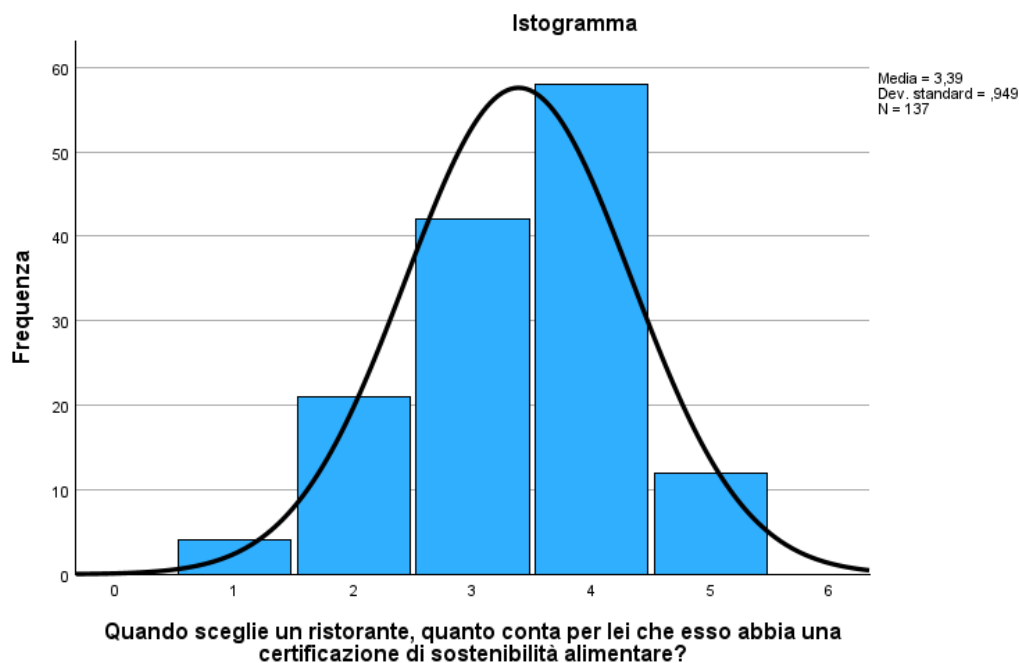
modo uniforme, si registra una tendenza crescente all'attenzione verso il tema, il che si traduce, per le attività ristorative, in un'opportunità concreta di posizionamento e differenziazione.

Il valore medio delle risposte si attesta a 3,55, evidenziando una tendenza generale a ritenere la sostenibilità un aspetto abbastanza rilevante nelle proprie scelte alimentari. La mediana e la modalità, entrambe pari a 3, indicano che la maggior parte dei rispondenti si colloca sul valore centrale della scala, anche se la media leggermente superiore suggerisce una propensione positiva verso una maggiore attenzione al tema. La deviazione standard (0,857) e la varianza (0,734) indicano una moderata dispersione nelle risposte, segno che la percezione dell'importanza della sostenibilità varia, ma senza estremi marcati.

In merito alle certificazioni di sostenibilità per i ristoranti, dai dati emerge che il valore medio, pari a 3,39, indica che, in linea generale, la presenza di una certificazione di sostenibilità alimentare viene considerata abbastanza importante nella scelta di un ristorante. Tale tendenza è ulteriormente confermata sia dalla mediana sia dalla modalità, entrambe pari a 4, le quali mostrano che il punteggio più frequentemente assegnato e il valore centrale della distribuzione corrispondono a un livello elevato di importanza attribuita a questo criterio.

Tabella 17 – statistiche descrittive della variabile

Statistiche		
Quando sceglie un ristorante, quanto conta per lei che esso abbia una certificazione di sostenibilità alimentare?		
N	Valido	137
	Mancante	0
Media		3,39
Mediana		4,00
Modalità		4
Deviazione std.		,949
Varianza		,901
Asimmetria		-,429
Errore standard della asimmetria		,207
Curtosi		-,245
Errore standard della curtosi		,411
Intervallo		4
Minimo		1
Massimo		5
Percentili	25	3,00
	50	4,00
	75	4,00



Fonte: elaborazione propria tramite output di SPSS

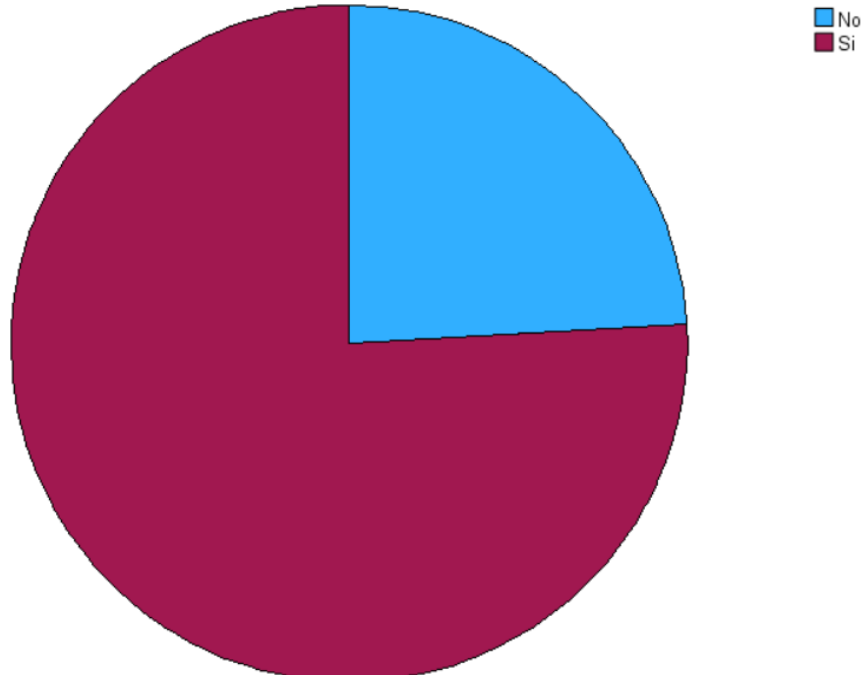
Tale crescente rilevanza per i consumatori è ulteriormente verificata dai dati seguenti che indicano che quasi il 76% dei rispondenti hanno utilizzato come criterio di selezione del ristorante il possesso di una certificazione di sostenibilità.

Tabella 18 – statistiche descrittive della variabile

Le è mai capitato di scegliere un ristorante perché aveva una certificazione di sostenibilità?

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	No	33	24,1	24,1	24,1
	Si	104	75,9	75,9	100,0
	Totale	137	100,0	100,0	

Le è mai capitato di scegliere un ristorante perché aveva una certificazione di sostenibilità?



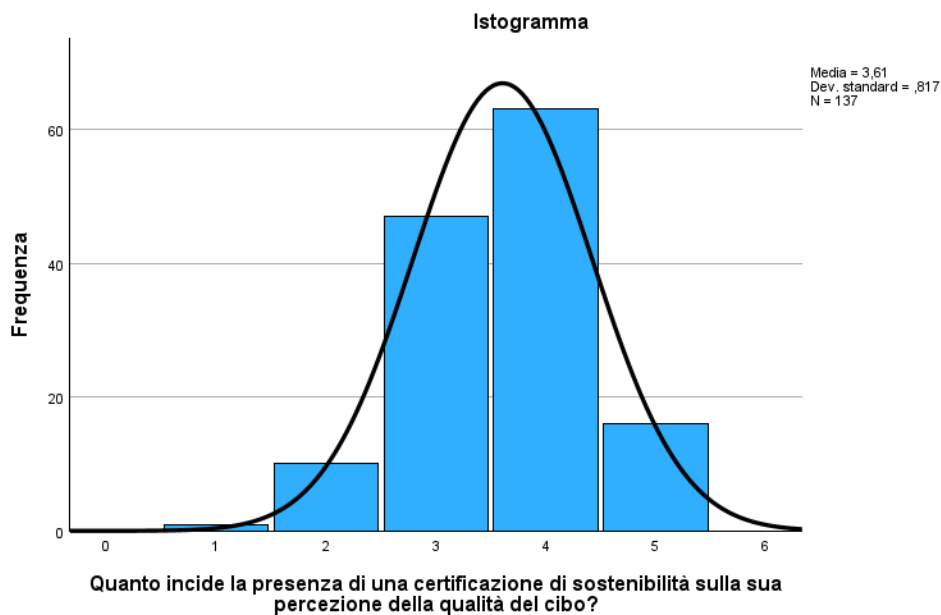
Fonte: elaborazione propria tramite output di SPSS

Inoltre, i risultati evidenziano chiaramente come la certificazione di sostenibilità alimentare incida positivamente sulla percezione della qualità da parte dei consumatori. Essa non viene percepita soltanto come un indicatore di responsabilità ambientale, ma anche come un segnale di eccellenza e affidabilità del prodotto agli occhi della clientela.

Difatti, analizzando le risposte ottenute che la media, pari a 3,61, indica che i partecipanti tendono ad associare la presenza di una certificazione sostenibile a una qualità del cibo superiore. Tale tendenza è ulteriormente confermata dalla mediana e dalla modalità, entrambe pari a 4, che suggeriscono come la maggior parte dei rispondenti attribuisca un livello elevato di importanza a questa relazione.

Tabella 18 – statistiche descrittive della variabile

Statistiche		
Quanto incide la presenza di una certificazione di sostenibilità sulla sua percezione della qualità del cibo?		
N	Valido	137
	Mancante	0
Media		3,61
Mediana		4,00
Modalità		4
Deviazione std.		,817
Varianza		,667
Asimmetria		-,306
Errore standard della asimmetria		,207
Curtosi		,057
Errore standard della curtosi		,411
Intervallo		4
Minimo		1
Massimo		5
Percentili	25	3,00
	50	4,00
	75	4,00



Fonte: elaborazione propria tramite output di SPSS

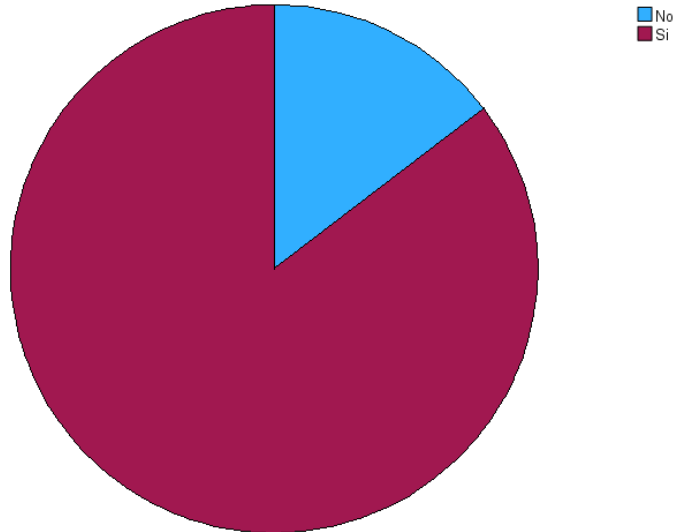
Tale percezione da parte dei clienti trova ulteriore conferma nella domanda successiva del questionario, in cui ai rispondenti è stato chiesto di esprimere, sempre su una scala da 1 a 5, il grado di fiducia attribuito a un ristorante in relazione alla presenza di una certificazione di sostenibilità. Il dato è particolarmente significativo, in quanto l'85,4% dei partecipanti ha fornito una valutazione positiva, riconoscendo nella certificazione un elemento in grado di rafforzare la fiducia verso l'attività ristorativa.

Tabella 19 – statistiche descrittive della variabile

Le certificazioni di sostenibilità alimentare le trasmettono maggiore fiducia nel ristorante?

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	No	20	14,6	14,6	14,6
	Si	117	85,4	85,4	100,0
Totale		137	100,0	100,0	

Le certificazioni di sostenibilità alimentare le trasmettono maggiore fiducia nel ristorante?



Fonte: elaborazione propria tramite output di SPSS

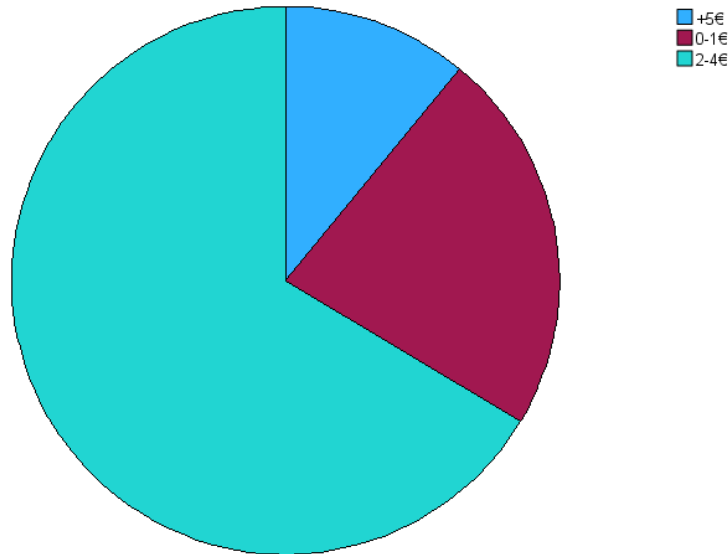
Un'ulteriore conferma del fatto che le certificazioni di sostenibilità alimentare si configurano come un elemento chiave per il futuro del settore emerge dai dati relativi alla disponibilità dei consumatori a pagare un sovrapprezzo. Dei 137 partecipanti alla survey, ben il 77,3% ha dichiarato di essere disposto a pagare più di 2 euro in più per mangiare in un ristorante che possiede una certificazione di sostenibilità.

Tabella 20 – statistiche descrittive della variabile

Qual è il massimo sovrapprezzo (in €) che sarebbe disposto a pagare in un ristorante che detiene una certificazione di sostenibilità alimentare?

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	+5€	15	10,9	10,9	10,9
	0-1€	31	22,6	22,6	33,6
	2-4€	91	66,4	66,4	100,0
Totale		137	100,0	100,0	

Qual è il massimo sovrapprezzo (in €) che sarebbe disposto a pagare in un ristorante che detiene una certificazione di sostenibilità alimentare?



Fonte: elaborazione propria tramite output di SPSS

In particolare, la fascia più consistente, pari al 66,4% del campione, si è detta favorevole a sostenere un sovrapprezzo compreso tra 2 e 4 euro, mentre il 22,6% ha indicato di non essere disposto a pagare alcun sovrapprezzo o, al massimo, un importo simbolico di 1 euro. Di rilievo è anche il dato secondo cui il 10,9% dei rispondenti è disposto a pagare oltre 5 euro, a condizione che la certificazione sia percepita come affidabile e credibile.

Tali risultati evidenziano chiaramente come una parte significativa dei consumatori non solo riconosca valore alla sostenibilità, ma sia anche disposta a tradurlo in una scelta economica concreta, confermando il potenziale delle certificazioni come leva competitiva e strategica per il settore della ristorazione. Alla luce di ciò, risulta necessario rispondere alla domanda a cui questo questionario si pone l'obiettivo di rispondere: esiste una relazione tra l'età dei consumatori e la loro disponibilità a pagare un sovrapprezzo per ristoranti con certificazione di sostenibilità alimentare?

- H0: non esiste alcuna correlazione significativa
- H1: esiste alcuna correlazione significativa

Tabella 21 – correlazione

		età	Sovraprezzo
età	Correlazione di Pearson	1	-,513**
	Sign. (a due code)		<,001
	N	137	137
Sovraprezzo	Correlazione di Pearson	-,513**	1
	Sign. (a due code)	<,001	
	N	137	137

** . La correlazione è significativa a livello 0,01 (a due code).

Fonte: elaborazione propria tramite output di SPSS

Il coefficiente di correlazione (R) ottenuto è pari a -0,513, con un p-value inferiore a 0,001. Tale valore evidenzia una correlazione negativa di entità moderata tra le due variabili, ciò significa che all'aumentare dell'età dei consumatori, tende a ridursi la loro propensione a riconoscere un valore economico alla sostenibilità. I consumatori più giovani, dunque, si mostrano mediamente più inclini a pagare un sovrapprezzo per mangiare in un ristorante certificato rispetto ai consumatori più anziani.

Il fatto che la correlazione sia statisticamente significativa ($p < 0,001$) rende questo risultato particolarmente robusto, in quanto la probabilità che tale relazione sia frutto del caso è estremamente bassa, il che consente di escludere l'ipotesi nulla (H_0) e di affermare con elevata affidabilità l'esistenza di un legame effettivo tra età e disponibilità a pagare un sovrapprezzo (H_1).

Tale risultato assume un'importanza rilevante per il settore della ristorazione, in quanto sottolinea come la variabile generazionale influenzi la percezione del valore associato alla certificazione di sostenibilità ed è dimostrato anche dal crescente del tasso di ritorno dei clienti in ristoranti certificati.

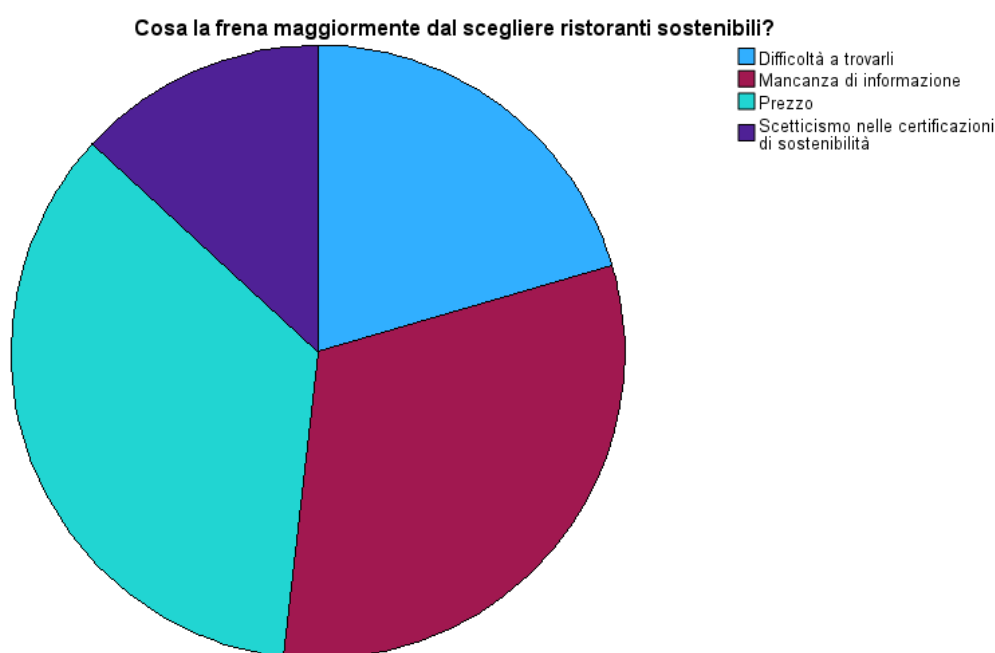
Infatti, l'87% circa dei rispondenti evidenzia una maggior intenzione a ritornare in un ristorante certificato, tuttavia sussistono dei freni al successo di tali certificazioni, tra cui spiccano il prezzo, mancanza di informazioni e difficoltà per i clienti a trovare tale categoria di ristoranti.

Tabella 21 – statistiche descrittive della variabile

Sarebbe più propenso/a a ritornare in un ristorante sostenibile?					
		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	No	17	12,4	12,4	12,4
	Si	120	87,6	87,6	100,0
Totale		137	100,0	100,0	

Cosa la frena maggiormente dal scegliere ristoranti sostenibili?

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	Difficoltà a trovarli	28	20,4	20,4	20,4
	Mancanza di informazione	43	31,4	31,4	51,8
	Prezzo	48	35,0	35,0	86,9
	Scetticismo nelle certificazioni di sostenibilità	18	13,1	13,1	100,0
	Totale	137	100,0	100,0	



Fonte: elaborazione propria tramite output di SPSS

5.4 Risultati e conclusioni

Le analisi esposte, che rappresentano il cuore dello studio empirico dell'elaborato, offrono un'analisi approfondita del ruolo delle certificazioni di sostenibilità alimentare nel settore della ristorazione, attraverso la combinazione di una prospettiva qualitativa, centrata sui protagonisti del comparto, e una quantitativa, focalizzata sul comportamento dei consumatori.

Dalle interviste realizzate con ristoratori emerge una crescente attenzione verso la sostenibilità, percepita come un valore distintivo e strategico in un mercato sempre più competitivo e all'avanguardia. Tuttavia, tale attenzione deve confrontarsi con numerosi ostacoli, tra cui la complessità e i costi per ottenere le certificazioni e la difficoltà nel comunicare efficacemente ai clienti il valore concreto di tali attestazioni. È interessante, però, notare come molti operatori adottino già pratiche sostenibili nella loro attività e come stiano iniziando a valorizzare tale impegno, a fronte di un crescente interesse dei propri clienti.

Dal lato della domanda, l'analisi dei dati quantitativi raccolti presso i consumatori evidenzia una crescente sensibilità verso le pratiche e le certificazioni di sostenibilità adottate dai ristoranti. I clienti, infatti, non solo dichiarano di attribuire grande importanza alla sostenibilità nelle proprie scelte alimentari, ma tendono anche a preferire locali che ne condividano i valori, riconoscendo maggiore fiducia e qualità ai ristoranti in possesso di certificazioni sostenibili.

I risultati emersi dalle domande di ricerca, a cui i questionari avevano lo scopo di rispondere, evidenziano come l'ottenimento di una certificazione di sostenibilità, pur comportando un lieve incremento dei costi operativi, possa generare un vantaggio economico concreto per i ristoratori. I clienti, infatti, si dimostrano più disposti a pagare un prezzo maggiore per un'esperienza di consumo percepita come più responsabile, autentica e di valore. Ciò indica che la sostenibilità non rappresenta soltanto una scelta etica, ma rappresenta un elemento distintivo in grado di accrescere il valore percepito dell'offerta, rafforzare il posizionamento competitivo dell'impresa e garantire un maggior profitto.

Parallelamente, è stato dimostrato che la variabile generazionale influenza in modo significativo la percezione del valore attribuito alla certificazione di sostenibilità nel settore della ristorazione. In particolare, le generazioni più giovani mostrano una maggiore sensibilità verso tematiche ambientali e di conseguenza tendendo ad apprezzare maggiormente le pratiche sostenibili adottate dai ristoranti. Tale atteggiamento si traduce in comportamenti concreti, come dimostrato dall'aumento del tasso di ritorno dei clienti presso i locali certificati e la maggiore disponibilità a pagare un sovrapprezzo elevato.

Nel confronto tra i due risultati si osserva, quindi, una chiara convergenza, in quanto la certificazione di sostenibilità rappresenta una leva strategica duplice, capace da un lato di attrarre e fidelizzare segmenti di clientela sensibili a queste tematiche, dall'altro di generare benefici economici misurabili attraverso una maggiore disponibilità a pagare un prezzo maggiore. Dunque, l'investimento in pratiche sostenibili, se opportunamente comunicato e supportato da certificazioni credibili, si rivela una scelta vincente sia in termini reputazionali sia sotto il profilo economico, delineando una traiettoria di sviluppo sempre più rilevante per il settore della ristorazione contemporanea e futura.

5.5 Implicazioni manageriali per il settore della ristorazione

La presente tesi, grazie a un innovativo studio sperimentale, si propone di arricchire la letteratura esistente in tema di ristorazione sostenibile, con un focus particolare sulle certificazioni di sostenibilità, una pratica ancora relativamente recente e, per questo, poco indagata dalla ricerca accademica. Oltre a offrire un contributo teorico, l'elaborato fornisce spunti pratici di grande interesse per gli operatori del settore, in particolare per coloro che intendono implementare strategie orientate alla sostenibilità. I risultati emersi offrono infatti indicazioni preziose per comprendere meglio le preferenze dei consumatori in merito alla sostenibilità nella ristorazione, con un'attenzione specifica alle certificazioni, ambito in cui permangono significative barriere all'adozione da parte dei ristoratori.

Lo studio dimostra innanzitutto come la crescente sensibilità dei consumatori verso la sostenibilità alimentare stia trasformando le certificazioni di sostenibilità alimentare in strumenti strategici di posizionamento competitivo. Tali certificazioni, pertanto, non dovrebbero essere sottovalutate, ma rappresentano un investimento in grado di generare valore economico e reputazionale. Il dato secondo cui i clienti si dichiarano disposti a pagare un prezzo maggiore per un'esperienza percepita come sostenibile evidenzia come la sostenibilità rappresenti non solo una leva etica, ma anche una leva commerciale capace di influenzare positivamente la disponibilità a pagare e la fidelizzazione.

In quest'ottica, la gestione strategica della sostenibilità richiede un duplice impegno, da un lato, l'adozione concreta di pratiche sostenibili nella gestione operativa del ristorante, dalla selezione dei fornitori all'uso efficiente delle risorse, dall'altro, una comunicazione chiara e trasparente, capace di rendere visibile agli occhi dei clienti l'impegno profuso. In tal senso, la valorizzazione comunicativa delle certificazioni gioca un ruolo cruciale, infatti, sebbene molti clienti apprezzino la sostenibilità, non sempre ne comprendono appieno il significato o riescono a riconoscerla nei contesti di consumo. I protagonisti del settore dovranno quindi investire in strategie di comunicazione efficaci, capaci di rendere tangibile e credibile il valore sostenibile dell'offerta.

Infine, l'analisi suggerisce che i costi associati all'ottenimento delle certificazioni, spesso percepiti come un ostacolo, possano essere ampiamente compensati dai benefici economici derivanti da un miglioramento dell'immagine del brand e da una maggiore propensione del cliente a riconoscere e premiare, anche economicamente, l'impegno del ristorante. La sostenibilità emerge così come un driver strategico per la crescita e la differenziazione nel lungo periodo, delineando un percorso futuro di sviluppo che integra obiettivi economici, etici e relazionali.

5.5 Limitazioni dello studio e prospettive per future ricerche

Come avviene in ogni ricerca di natura empirica, anche il presente studio presenta alcune limitazioni metodologiche e contestuali che meritano di essere esplicitate, sia per una corretta interpretazione dei risultati, sia per suggerire direzioni di approfondimento in futuri sviluppi della letteratura.

Un primo limite è legato alla natura del campionamento e alla modalità di raccolta dati. Il campione, reclutato attraverso i social, è certamente adeguato a uno studio di tipo esplorativo, ma presenta caratteristiche sociodemografiche non pienamente generalizzabili all'intera popolazione dei consumatori e dei protagonisti del settore della ristorazione. Tuttavia, tale criticità potrebbe essere risolta ampliando il campione di ricerca, che risulta infatti di una numerosità limitata, osservando oltre l'età dei consumatori anche il livello di istruzione e orientamento valoriale.

In secondo luogo, il disegno sperimentale adottato ha permesso di isolare l'effetto delle certificazioni di sostenibilità sulla percezione del consumatore, ma rimane un ambiente controllato e simulato. Le risposte, infatti, si basano su intenzioni dichiarate tramite il questionario somministrato e non su comportamenti effettivi, il che può dar luogo a discrepanze tra ciò che gli individui affermano di fare e ciò che effettivamente fanno nei contesti reali di acquisto. Per aumentare la validità, future ricerche potrebbero impiegare esperimenti sul campo, al fine di analizzare l'effetto delle certificazioni sulla scelta effettiva del consumatore.

Inoltre, il presente studio si basa sulle certificazioni di sostenibilità alimentare attualmente disponibili per il settore della ristorazione. Tuttavia, trattandosi di un ambito in rapida evoluzione, si osserva la nascita di nuove certificazioni, sempre più affidabili, standardizzate e riconosciute a livello nazionale e internazionale. Parallelamente, il tema della sostenibilità nella ristorazione sta acquisendo crescente rilevanza nel dibattito pubblico, contribuendo a una maggiore sensibilizzazione dei consumatori. Questo processo sta portando a una progressiva formazione ambientale da parte della clientela, che oggi risulta più consapevole del ruolo strategico delle certificazioni nella promozione di pratiche sostenibili lungo la filiera agroalimentare e nella garanzia di trasparenza e tracciabilità delle scelte gestionali dei ristoratori.

In generale, l'area di studio per il futuro è molto ampia, anche perché la quantità di ricerche riguardanti la sostenibilità nel settore della ristorazione, e nello specifico delle certificazioni di sostenibilità per il settore della ristorazione, è ancora estremamente limitata e sicuramente insufficiente, considerando l'importanza e l'attualità del tema.

Conclusion

La tesi analizza il tema della sostenibilità alimentare nel settore HoReCa, con particolare attenzione all'effetto delle certificazioni di sostenibilità sulla percezione dei consumatori, sulla loro intenzione di ritorno e sulle conseguenze economiche per i ristoratori. In un contesto globale segnato, infatti, da crescenti preoccupazioni ambientali, le pratiche sostenibili non sono più un'opzione, ma un elemento imprescindibile di competitività. L'elaborato intende colmare una lacuna nella letteratura scientifica, esplorando in che modo tali certificazioni influenzino il comportamento del cliente e le performance aziendali dei protagonisti del settore.

Attraverso una solida revisione della letteratura, è emerso come la sostenibilità alimentare sia ormai una leva chiave per le imprese del settore, non solo in risposta alle crescenti pressioni normative e ambientali, ma anche per soddisfare una domanda sempre più consapevole, informata ed esigente. In tale contesto, le certificazioni si configurano come strumenti capaci di generare valore sia per i consumatori che per i ristoratori.

L'analisi teorica è stata arricchita con l'approfondimento di due case study emblematici, il ristorante Noma e l'azienda Mowi, che hanno dimostrato, in due contesti alimentari profondamente diversi per scala e struttura, come l'adozione di pratiche sostenibili certificate possa rafforzare la reputazione, migliorare i profitti e generare fidelizzazione nei confronti del brand.

La ricerca empirica, condotta attraverso due survey rivolte rispettivamente a ristoratori e consumatori italiani, ha confermato l'ipotesi centrale del lavoro. In quanto, i risultati emersi dalle domande di ricerca evidenziano come l'ottenimento di una certificazione di sostenibilità alimentare, pur comportando un incremento dei costi operativi, generi benefici economici concreti per i ristoratori. I consumatori, infatti, si dimostrano più propensi a riconoscere un valore aggiunto all'esperienza di consumo offerta da ristoranti certificati, percependola come più responsabile e qualitativamente superiore. Ciò indica che la sostenibilità, oltre a rappresentare una scelta etica, costituisce un elemento distintivo, in grado di elevare il valore percepito dell'offerta, rafforzare il posizionamento del brand e incrementare la redditività del locale.

Inoltre, l'analisi ha evidenziato come la variabile generazionale influisca significativamente sulla percezione e il valore attribuito alla certificazione di sostenibilità nel contesto ristorativo. In particolare, le generazioni più giovani mostrano una spiccata sensibilità verso le tematiche ambientali, tendendo ad apprezzare maggiormente le pratiche sostenibili adottate dai ristoratori. Tale atteggiamento valoriale si traduce in comportamenti d'acquisto coerenti, come dimostra l'aumento

del tasso di ritorno presso i locali certificati e la maggiore disponibilità a sostenere un sovrapprezzo significativo per prodotti e servizi in linea con i propri principi.

Il confronto tra i risultati degli elementi che compongono la domanda di ricerca dell'elaborato mette in luce la rilevanza del ruolo svolto dalle certificazioni di sostenibilità alimentare, che hanno un potenziale strategico duplice, capace, da un lato, di attrarre e fidelizzare segmenti di clientela sensibili alle istanze ambientali e, dall'altro, di generare vantaggi economici misurabili, grazie alla disponibilità dei clienti a pagare un prezzo superiore per un'offerta percepita come superiore.

In conclusione, l'investimento in pratiche sostenibili, quando sostenuto da certificazioni affidabili e da una comunicazione efficace, si rivela una scelta strategicamente vincente, sia sotto il profilo reputazionale che sotto quello economico. Tale orientamento delinea, quindi, una traiettoria di sviluppo sempre più centrale per il futuro della ristorazione, in un mercato dove la sostenibilità non rappresenta più un'opzione, ma un criterio competitivo essenziale per soddisfare i bisogni di una clientela sempre più consapevole ed esigente.

APPENDICE

1. Questionario rivolto ai clienti

La rivoluzione della food sustainability: il ruolo delle certificazioni di sostenibilità nel settore HoReCa

Buongiorno,

mi chiamo Federico Mignardi e sono uno studente del corso di laurea magistrale in *Strategic Management* presso l'Università Luiss Guido Carli.

Attualmente sto conducendo un progetto di ricerca nell'ambito della mia tesi, finalizzato ad approfondire il tema delle certificazioni di sostenibilità nel settore della ristorazione.

La tua partecipazione è estremamente preziosa per il buon esito dello studio.

Il questionario richiede circa **un minuto** per essere completato.

Grazie di cuore per il tuo contributo!

Per favore, indica la tua età

- 18-30 anni
- 31-50
- +51 anni

Per favore, indica il tuo genere

- Maschio
- Femmina
- Preferisco non specificarlo

Quanto è importante per lei la sostenibilità nelle scelte alimentari?

- | | | | | | | |
|-----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Per nulla | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Molto |

Quando sceglie un ristorante, quanto conta per lei che esso abbia una certificazione di sostenibilità alimentare?

- | | | | | | | |
|------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Poco | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Molto |

Le è mai capitato di scegliere un ristorante perché aveva una certificazione di sostenibilità?

- Sì
- No

Quanto incide la presenza di una certificazione di sostenibilità sulla sua percezione della qualità del cibo?

- | | | | | | | |
|-----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Per nulla | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Molto |

Le certificazioni di sostenibilità alimentare le trasmettono maggiore fiducia nel ristorante?

- Sì
- No

Qual è il massimo sovrapprezzo che sarebbe disposto a pagare in un ristorante che detiene una certificazione di sostenibilità alimentare?

- 0-1€
- 2-4€
- +5€

Sarebbe più propenso/a a ritornare in un ristorante sostenibile?

- Sì
- No

Cosa la frena maggiormente dal scegliere ristoranti sostenibili?

- Prezzo
- Scetticismo nelle certificazioni di sostenibilità
- Mancanza di informazione
- Difficoltà a trovarli
- Altro: _____

2. Questionario rivolto ai ristoranti

La rivoluzione della food sustainability: il ruolo delle certificazioni di sostenibilità nel settore HoReCa

Buongiorno,

mi chiamo Federico Mignardi e sono uno studente del corso di laurea magistrale in *Strategic Management* presso l'Università Luiss Guido Carli.

Attualmente sto conducendo un progetto di ricerca nell'ambito della mia tesi, finalizzato ad approfondire il tema delle certificazioni di sostenibilità nel settore della ristorazione.

La tua partecipazione è estremamente preziosa per il buon esito dello studio.

Il questionario richiede circa **un minuto** per essere completato.

Grazie di cuore per il suo cortese contributo!

Per favore, indica la tua età

- 18-30 anni
- 31-50 anni
- +51 anni

Per favore, indica il tuo genere

- Maschio
- Femmina
- Preferisco non indicarlo

Che ruolo svolge nel ristorante?

- Proprietario
- Manager
- Chef
- Altro: _____

Quanto pensa che i clienti dei ristoranti diano importanza alle certificazioni di sostenibilità nelle loro scelte alimentari?

	1	2	3	4	5	
Per nulla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Molto

Il suo ristorante ha implementato pratiche di sostenibilità? Se sì, quali?

- Utilizzo di prodotti locali (km0) e stagionali
- Numerosi piatti plant based, con limitato consumo della carne specialmente rossa
- Gestione degli scarti alimentari efficiente e raccolta differenziata
- Utilizzo di prodotti certificati biologici
- Nessuna delle precedenti risposte

Il suo ristorante possiede certificazioni di sostenibilità?

- Sì
- No

Se no, il suo ristorante ha intenzione di ottenerla in futuro?

- Già ottenuta
- Intenzionato ad implementarla nel breve-medio termine
- No

Ha notato un cambiamento nella clientela (numero, tipo, feedback) dopo l'introduzione delle certificazioni?

- Aumento del tasso di ritorno dei clienti
- Clientela più giovane
- Aumento del numero di turisti
- Aumento di reputazione
- I clienti si sono dimostrati curiosi e fanno numerose domande in merito alla sostenibilità
- Maggiore reputazione e qualità percepita
- Nessuna delle risposte precedenti

In che modo comunica ai clienti il proprio impegno sostenibile?

- Logo della certificazione sul menù
- Social Network
- Logo della certificazione nel ristorante
- Storytelling da parte del personale di sala
- Sito web
- Altro: _____

Ritiene che le certificazioni di sostenibilità abbiano migliorato la reputazione del ristorante?

- Sì
- No

Le certificazioni di sostenibilità hanno comportato un aumento dei costi? Se sì, in che misura?

- | | | | | | | |
|-----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Per nulla | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Molto |

A seguito dell'adozione di una certificazione di sostenibilità nel suo ristorante, ha rilevato una maggiore propensione dei clienti a pagare un sovrapprezzo?

- | | | | | | | |
|-----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Per nulla | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Molto |

Qual è, secondo lei, l'impatto maggiore delle certificazioni di sostenibilità nei ristoranti?

- Differenziazione dai competitor
- aumento della clientela, soprattutto di giovani interessati
- I clienti percepiscono maggiore qualità e reputazione, dunque sono disposti a pagare un sovrapprezzo
- Altro, nessuna delle risposte precedenti

Quanto è soddisfatto della certificazione di sostenibilità alimentare implementata dal suo ristorante?

	1	2	3	4	5	
Per nulla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Molto

Ha intenzione di adottare ulteriori pratiche sostenibili in futuro?

- Sì
- No

BIBLIOGRAFIA

Aaker D. (1991). *Brand equity*. La gestione del valore della marca, pp. 347-356.

Alam Shafiul S.M., Islam Zahidul K.M. (2021). *Examining the role of environmental corporate social responsibility in building green corporate image and green competitive advantage*. International Journal of Corporate Social Responsibility volume 6, Article number: 8.

Alonso-Almeida M, Bagur-Femenías L., Llach J., Perramon J. (2018). *Sustainability in small tourist businesses: the link between initiatives and performance*. Curr. Issues Tour., 21 (1), pp. 1-20.

Alzaabi S.A., Chia W.Y., Show P.L. (2023). *Exploring the potential of circular economy in the food sector*. Systems Microbiology and Bio manufacturing (2024), pp.620–630.

Amatulli C., De Angelis M., Donato C. (2019). *An investigation on the effectiveness of hedonic versus utilitarian message appeals in luxury product communication*. Psychol Mark, 37, pp. 523–534.

Auty S. (1992). *Consumer choice and segmentation in the restaurant industry*. The Service Industries Journal, 12 (3) (1992), pp. 324-339.

Bacig M., Young C.A. (2019). *The halo effect created for restaurants that source food locally*. J. Foodserv. Bus. Res., 22 (3) (2019), pp. 209-238.

Bau, M. (2017). *I sistemi gestionali nel Food & Beverage e l'analisi della perdita d'informazione*.

Baumgartner R.J., Rauter R. (2017). *Strategic perspectives of corporate sustainability management to develop a sustainable organization*. Journal of Cleaner Production, Volume 140, Part 1, 1 January 2017, pp. 81-92.

Béné, C., Prager, S. D., Achicanoy, H. A., Alvarez Toro, P., Lamotte, L., Bonilla Cedrez, C., & Mapes, B. R. (2019). *Understanding food systems drivers: A critical review of the literature*. Global Food Security, 23, pp.149-159.

Buzby J.C., Farah-Wells H., Hyman J. (2014). *The estimated amount, value, and calories of postharvest food losses at the retail and consume*.

Cantele S., Cassia F. (2020). *Sustainability implementation in restaurants: A comprehensive model of drivers, barriers, and competitiveness-mediated effects on firm performance*. International Journal of Hospitality Management, Volume 87.

Cattaneo C., Lavelli V., Proserpio C., Laureati M., Pagliarini E. (2019). *Consumers' attitude towards food by-products: the influence of food technology neophobia, education and information*. International Journal of Food Science and Technology 2019, 54, pp. 679-687.

Cherubini Paolo, Reverberi Carlo, Mantovani Marco, Cherubini Anna Maria (2024). *Dentro la teoria del prospetto: Come la probabilità degli esiti cambia gli atteggiamenti verso il rischio*, in "Sistemi intelligenti, Rivista quadrimestrale di scienze cognitive e di intelligenza artificiale" 2/2024, pp. 307-336.

Chiang C., Sheu R. (2020). *How the sustainability of your recipes?* International Journal of Gastronomy and Food Science, Volume 22.

Choi G., Parsa H.G. (2006). *Green practices II: Measuring restaurant managers' psychological attributes and their willingness to charge for the green practices*. Journal of Food-service Business Research 9(4), pp. 41-63.

Coffay, M., Tveterås, R., Bocken, N., & Bogers, M. L. A. M. (2024). *Sustainable business model innovation, dynamic capabilities, and organizational design: Insights from Norwegian aquaculture*. Business Strategy and the Environment, 33, pp. 5386-5404.

Coppa, F. (2019). *La responsabilità sociale d'impresa: Come conciliare redditività e sostenibilità aziendale*.

Crippa M., Solazzo E., Guizzardi D., Monforti-Ferrario F., Tubiello F.N., Leip A. (2021). *Food systems are responsible for a third of global anthropogenic GHG emissions*. Nature Food volume 2, pp.198-209.

Deloitte Italia (2022, 18 marzo). *The Conscious Consumer*. <https://www.deloitte.com/it/it/Industries/consumer/research/the-conscious-consumer.html>

Deloitte Italia (2023, 23 giugno). *Consumer Tracker. Il caro prezzi nel settore food*. <https://www.deloitte.com/it/it/Industries/consumer/research/2023-consumer-tracker-caro-prezzi-settore-alimentare.html>

Deloitte Italia (2024). *Foodservice Market Monitor 2024: Evolutionary frontiers for the Foodservice sector*. <https://www.deloitte.com/it/it/services/financial-advisory/analysis/foodservice-market-monitor-2024.html>

Di Pietro, R. B., & Gregory, S. (2020). *Can sustainable restaurant practices enhance customer loyalty? The roles of value theory and environmental concerns*. Journal of Foodservice Business Research, 23(5), pp.467-495.

Do Canto N.R., Grunert K.G., De Barcellos, M.D. (2021). *Circular food behaviors: a literature review*. Sustainability, 13(4), p.1872.

Ellen MacArthur Foundation (2019, 16 settembre). *Food and the circular economy – deep dive*. <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/food-and-the-circular-economy-deep-dive>

Engert S., Rauter R., Baumgartner R. (2016). *Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management: a literature review*. J. Clean. Prod., 112, pp. 2833-2850.

Englis B.G., Phillips D.M. (2013). *Does Innovativeness Drive Environmentally Conscious Consumer Behavior?* Psychology and Marketing 30(2), pp.160-172.

Erdogan, N. I., Yildirim, H., & Ture, H. (2020). *A sustainable and green supply chain management framework for waste management*. Journal of Cleaner Production, 277.

Evans M.D.R., Kelley J., Sikora J., Treiman D.J. (2010). *Family scholarly culture and educational success: Books and schooling in 27 nations*. Research in Social Stratification and Mobility, Volume 28, Issue 2, June 2010, pp. 171-197.

Farquhar P.H., Han J.Y., Ijiri Y. (1991). *Recognizing and measuring brand assets*.

Federazione Italiana Pubblici Esercizi (2024, 11 aprile). *Rapporto Ristorazione 2024*. <https://www.fipe.it/wp-content/uploads/2024/04/Rapporto-Ristorazione-2024.pdf>

Ferrucci, D. (2020). *Qualità e certificazione dei prodotti agroalimentari*. https://www.agriavengers.it/wp-content/uploads/2020/12/Qualita-e-certificazionedei-prodotti-agroalimentari-Donato-Ferrucci_.pdf

Filimonau V., Todorova E., Mzembe A., Sauer L., Yankholmes A. (2020). *A comparative study of food waste management in full-service restaurants of the United Kingdom and the Netherlands*. Journal of Cleaner Production.

Food and Agriculture Organization of the United Nations (2014). *Dimitra newsletter: Gender, rural women and development* (No. 25). <https://www.fao.org/3/i3951e/i3951e.pdf>

Foodism. (n.d.). *Is fermentation the future of fine dining?* <https://foodism.co.uk/features/fermentation-fine-dining/>

Foundation for Environmental Education Italia (n.d.). *Green Key Italia: Turismo sostenibile*.
<https://www.green-key.it/>

Freeman R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman, Boston.

Galanakis C.M., (2019). *Saving food: Production, supply chain, food waste and food consumption*. Academic Press.

Garrone P., Melacini M., Perego A. (2014). *Opening the black box of food waste reduction*. *Food policy*, 46, pp.129-139.

Ghisellini P., Cialani C., Ulgiati S. (2016). *A review on circular economy: the expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems*. *Journal of Cleaner production*, 114, pp.11-32.

Gilg A., Barr S., Ford N. (2005). *Green consumption or sustainable lifestyles? Identifying the sustainable consumer*. *Futures*, Volume 37, Issue 6, August 2005, pp. 481-504.

Godfray H.C.J., Garnett T. (2014). *Food security and sustainable intensification*. *Philosophical transactions of the Royal Society B: biological sciences*, 369(1639), 20120273.

Golder P.N., Mitra D., Moorman C. (2012). *What is quality? An integrative framework of processes and states*. *Journal of marketing*, 76(4), pp.1-23.

Gorissen, K., Deltomme, B., Weijters, B., & Baumgartner, H. (2024). *Proud to limit the damage: Negatively framed eco-ratings motivate green intentions through anticipated pride*. *Journal of Environmental Psychology*, 96, Article 102290.

Guerrero L., Guàrdia M.D., Xicola J., Verbeke W., Vanhonacker F., Zakowska Biemans S., Hersleth M. (2009). *Consumer-driven definition of traditional food products and innovation in traditional foods. A qualitative cross-cultural study*. *Appetite*, 52(2), pp. 345-354.

Guida MICHELIN (2023, 14 novembre). *Le nuove Stelle Verdi della Guida MICHELIN Italia 2024*. <https://guide.michelin.com/it/it/notizia/michelin-guide-ceremony/le-nuove-stelle-verdi-della-guida-michelin-italia>

Ham S., Lee S. (2011). *US restaurant companies' green marketing via company websites: impact on financial performance*. *Tourism Economics*, 2011, 17 (5), pp.1055-1069.

Hasnelly, Yusuf E. (2012). *Analysis of Market-Based Approach on the Customer Value and Customer Satisfaction and Its Implication on Customer Loyalty of Organic Products in Indonesia*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 40, 2012, pp. 86-93.

Hatjiathanassiadou M., Souza S.R.G., Nogueira J.P., Oliveira L.d.M., Strasburg V.J., Rolim P.M., Seabra L. (2019). *Environmental impacts of university restaurant menus: A case study in Brazil*. Sustainability 2019, 11(19), p.5157.

Heikkilä L., Reinikainen A., Katajajuuri J-M., Silvennoinen K, Hartikainen H. (2016). *Elements affecting food waste in the food service sector*. Waste Management 56 (2016), pp. 446-453.

Hellali W., Korai B., Remy L. (2023). *Food from waste: The effect of information and attitude towards risk on consumers' willingness to pay*. Food Quality and Preference 110 (2023) 104945.

Hennchen B. (2019). *Knowing the kitchen: Applying practice theory to issues of food waste in the food service sector*. Journal of Cleaner Production, Volume 225, 10 July 2019, pp. 675-683.

Hornig J-S., Chou S-F., Liu C-H., Tsai C-Y. (2013). *Creativity, aesthetics and eco friendliness: A physical dining environment design synthetic assessment model of innovative restaurants*. Tourism Management, Volume 36, June 2013, pp. 15-25.

Hu H., Parsa H.G., Self J. (2010). *The dynamics of green restaurant patronage*. Cornell Hosp. Q., 51 (3) (2010), pp. 344-362.

Invitalia (2024). *Fondo per il sostegno delle eccellenze della gastronomia e dell'agroalimentare italiano*. <https://www.invitalia.it/cosa-facciamo/rafforziamo-le-imprese/fondo-eccellenze-gastronomia>

Ivoi, I. (2020). *La spinta gentile: il nudge nelle politiche per la sostenibilità* <https://www.renewablematter.eu/la-spinta-gentile-il-nudge-nelle-politiche-per-la-sostenibilita>

Jin N. (Paul), Line N.D., Merkebu J. (2016). *Examining the Impact of Consumer Innovativeness and Innovative Restaurant Image in Upscale Restaurants*. Cornell Hospitality Quarterly, 57(3), pp.268-281.

Kamakura W.A., Russell G.J. (1993). *Measuring brand value with scanner data*. International journal of Research in Marketing, 10(1), pp.9-22.

Keller K.L. (2003). *Understanding brands, branding and brand equity*. Interactive marketing, 5, pp.7-20.

Kim E., Nicolau J.L., Tang L. (2021). *The Impact of Restaurant Innovativeness on Consumer Loyalty: The Mediating Role of Perceived Quality*. Journal of Hospitality & Tourism Research Volume 45, Issue 8, November 2021, pp. 1464-1488.

Kim, Myung Ja & Hall, Colin. (2020). *Can sustainable restaurant practices enhance customer loyalty? The roles of value theory and environmental concerns*. Journal of Hospitality and Tourism Management, 43, pp.127-138.

Kivela J., Inbakaran R.J., Reece J. (1999). *Consumer research in the restaurant environment, Part I: A conceptual model of dining satisfaction and return patronage*. International Journal of Contemporary Hospitality Management 11(5), pp.205-222.

Lanero, A., Vázquez, J., & Sahelices-Pinto, C. (2021). *Halo effect and source credibility in the evaluation of food products identified by Third-Party certified Eco-Labels: Can information prevent biased inferences?* Foods, 10(11), 2512.

Lassen A.D., Lehmann C., Andersen E.W., Werther M.N., Thorsen A.V., Trolle E., Gross G., Tetens I. (2016). *Gender differences in purchase intentions and reasons for meal selection among fast food customers – Opportunities for healthier and more sustainable fast food*. Food Quality and Preference 47, pp.123-129.

Luchs M.G., Naylor R.W., Irwin J.R., Raghunathan R. (2010). *The sustainability liability: Potential negative effects of ethicality on product preference*. Journal of marketing, 74(5), pp.18-31.

Madanaguli A., Dhir A., Kaur P., Srivastava S. and Singh G. (2022). *Environmental sustainability in restaurants. A systematic review and future research agenda on restaurant adoption of green practices*. Scandinavian journal of hospitality and tourism, 2022, VOL. 22, NOS. 4–5, pp.303–330.

Marino V. (2025, February 14). *I ristoranti e le trattorie più sostenibili d'Italia secondo il Gambero Rosso*. Gambero Rosso. <https://www.gamberorosso.it/notizie/notizie-ristoranti/ristoranti-sostenibili-italia/>

McEachern M.G., Middleton D., Cassidy T. (2020). *Encouraging Sustainable Behaviour Change via a Social Practice Approach: A Focus on Apparel Consumption Practices*. Journal of Consumer Policy (2020) 43, pp. 397-418.

Ministero del Turismo (2023). *Fondo per il turismo sostenibile*. <https://www.ministeroturismo.gov.it/fondo-per-il-turismo-sostenibile/>

Monier V., Mudgal S., Escalon V., OConnor C., Gibon T., Anderson G., Morton G. (2010). *Preparatory study on food waste across EU 27*. Report for the European Commission [DG ENV Directorate C].

- Moon S.J. (2021). *Investigating beliefs, attitudes, and intentions regarding green restaurant patronage: An application of the extended theory of planned behavior with moderating effects of gender and age*. *International Journal of Hospitality Management*, 92(September 2020), 102727.
- Moravcikova D., Krizanova A., Kliestikova J., Rypakova M. (2018). *Green Marketing as the Source of the Competitive Advantage of the Business*. *Sustainability* 2017, 9(12), 2218.
- Mozaffari, F., & Khosravi-Darani, K. (2023). *Edible insect processing: Traditional and modern approaches*. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 31, 100843.
- Newman G.E., Gorlin M., Dhar R. (2014). *When going green backfires: How firm intentions shape the evaluation of socially beneficial product enhancements*. *Journal of Consumer Research*, 41(3), pp.823-839.
- Olabi A., Najm N.E.O., Baghdadi O.K., Morton J.M. (2009). *Food neophobia levels of Lebanese and American college students*. *Food Quality and Preference*, 20 (5) (2009), pp. 353-362.
- Papargyropoulou E., Lozano R., Steinberger J.K., Wright N., Ujang Z. (2014). *The food waste hierarchy as a framework for the management of food surplus and food waste*. *Journal of Cleaner Production*, Volume 76, 1 August 2014, pp. 106-115.
- Parfitt J., Barthel M., Macnaughton S. (2010). *Food waste within food supply chains: quantification and potential for change to 2050*. *Phil. Trans. R. Soc.* B3653065–3081.
- Park C.S., Srinivasan V. (1994). *A survey-based method for measuring and understanding brand equity and its extendibility*. *Journal of marketing research*, 31(2), pp.271-288.
- Pencarelli, T., & Splendiani, S. (2010). *Il governo delle destinazioni turistiche in una prospettiva di sostenibilità. Profili concettuali ed evidenze empiriche*. In *Proceedings of the 9th International Conference Marketing Trends*, pp. 21-23.
- Perramon J., Alonso-Almeida M., Llach J., Bagur-Femenías L. (2014). *Green practices in restaurants: impact on firm performance*. *Oper. Manage. Res.*, 7 (1–2) (2014), pp. 2-12
- Ponte S., Gibbon P. (2005). *Quality standards, conventions and the governance of global value chains*. *Economy and society*, 34(1), pp.1-31.
- Poore J., Nemecek T., (2018). *Reducing food's environmental impacts through producers and consumers*. *Science*, 2018 Jun 1; 360 (6392), pp.987-992.

Prüss-Üstün A., Wolf J., Corvalán C.F., Bos R., Neira M.P., (2016). *Preventing disease through healthy environments: a global assessment of the burden of disease from environmental risks*. World Health Organization.

Qi, A., Ji, Z., Gong, Y., Yang, B., & Sun, Y. (2022). *The impact of the Gain-Loss Frame on college students' willingness to participate in the Individual Low-Carbon Behavior Rewarding System (ILBRS): the mediating role of environmental risk perception*. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(17), 11008.

Raajpoot N.A., (2002). *TANGSERV: A Multiple Item Scale for Measuring Tangible Quality in Food Service Industry*. *Journal of Foodservice Business Research*, 5, pp.109-127.

Roehrich G., (2004). *Consumer innovativeness: Concepts and measurements*. *J. Bus. Res.*, 57 (6) (2004), pp. 671-677.

Rosewicz B., (1990). *Americans Are Willing to Sacrifice to Reduce Pollution, They Say*. *Wall Street Journal*, A1.

Ryu K., Han H., Kim T., (2008). *The relationships among overall quick-casual restaurant image, perceived value, customer satisfaction, and behavioral intentions*. *International Journal of Hospitality Management* 27(3), pp.459-469.

Schneider B., Ehrhart M.G., & Macey W.H., (2013). *Organizational climate and culture*. *Annual Review of Psychology*, 64, pp.361–388.

Silvestri, R. (2022). *La blockchain nell'industria del food*, pp. 1-122.

Singh, A., & El-Kassar, A. N. (2019). *Role of big data analytics in developing sustainable capabilities*. *Sustainable Production and Consumption*, 17, pp. 107-120.

Sipe L.J., Testa M., (2009). *What is Innovation in the Hospitality and Tourism Marketplace? A Suggested Research Framework and Outputs Typology*. *International CHRIE Conference-Refereed Track*. Paper 22.

Solomon R.C.; Hanson K.R., (1985). *It's good business*. New York, Atheneum.

Sonnino R., (2016). *The new geography of food security: exploring the potential of urban food strategies*. *The Geographical Journal*, 182(2), pp.190-200.

Soru, A. (2024). *Sfide e opportunità per la gestione della qualità e della sostenibilità nell'industria agroalimentare italiana = Challenges and opportunities for quality and sustainability management in Italian food manufacturing* (Tesi di dottorato). Politecnico di Torino.

Steg L., Vlek C., (2009). *Encouraging pro-environmental behaviour: An integrative review and research agenda*. Journal of environmental psychology, 29(3), pp.309-317.

Sugden (2009). *On Nudging: A Review of Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth and Happiness by Richard H. Thaler and Cass R. Sunstein*. International Journal of the Economics of Business, 16(3), pp.365–373.

Sule J.M., Hensley R.L., (2004). *The Relative Importance of Food, Atmosphere, and Fairness of Wait: The Case of a Full-service Restaurant*. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 45(3), pp. 235-247.

Tedeschi, Marcello; Rubaltelli, Elena; Baghi, Ilaria (2008). *Le decisioni dei consumatori tra ragione ed emozione: l'effetto alone*, in "Mercati e competitività. Fascicolo 2, 2008, Milano: Franco Angeli, 2008 - Casalini id: 2197045", pp. 1-20.

Tellis G.J., Yin E., Bell S., (2009). *Global consumer innovativeness: Cross-country differences and demographic commonalities*. Journal of International Marketing, 17(2), pp.1-22.

Teng Y.-M., Wu K.-S., (2019). *Sustainability Development in Hospitality: The Effect of Perceived Value on Customers' Green Restaurant Behavioral Intention*. Sustainability 2019, 11, 1987.

TheFork Manager (2023, 3 maggio). *I ristoranti italiani sono sempre più attenti alla sostenibilità*. <https://www.theforkmanager.com/it-it/blog/tendenze-gastronomiche/ristoranti-sostenibili-2023>

Tsoutsoura M., (2004). *Corporate Social Responsibility and Financial Performance*. UC Berkeley, Center for Responsible Business, Working Paper Series.

Tukker A., Charter M., Vezzoli C., Stø E., Andersen M.M., Eds. (2017). *System innovation for sustainability 1: Perspectives on radical changes to sustainable consumption and production*. Routledge.

Turban D.B., Greening D.W., (1997). *Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees*. The Academy of Management Journal, Vol. 40, No. 3 (June 1997), pp. 658-672.

Vrchota, J., Volek, J., & Škrabal, J. (2020). *Critical success factors of Industry 4.0 in SMEs: A comparison of Czech Republic and Germany*. Kybernetes, 50(7), pp. 2081-2095.

Wang R., (2012). *Investigations of Important and Effective Effects of Green Practices in Restaurants*. Social and Behavioral Sciences 40 (2012), pp. 94-98.

Wang Z., Huang X., Ding A., (2018). *Dome effect of black carbon and its key influencing factors: A one-dimensional modelling study*. Atmospheric Chemistry and Physics, 18(4), pp.2821–2834.

Wezel A., Herren B.G., Kerr R.B., Barrios E., Gonçalves A.L.R., Sinclair F., (2020). *Agroecological principles and elements and their implications for transitioning to sustainable food systems*. A review. Agronomy for Sustainable Development, 40, pp.1-13.

Wolfe K.L., Shanklin C.W., (2001). *Environmental practices and management concerns of conference center administrations*. Journal of Hospitality and Tourism Research, 25 (2), pp. 209-216.

Zeithaml V.A., (1988). *Consumer perceptions of price, quality, and value: a means end model and synthesis of evidence*. Journal of marketing, 52(3), pp.2-22.

Zhang J., Ye H., Bhatt S., Jeong H., Deutsch J., Ayaz H., Suri R., (2020). *Addressing food waste: How to position upcycled foods to different generations*. Journal of Consumer Behavior 2021; 20, pp. 242-250.

Zulkosky, C. (2023, 11 gennaio). *Can climate labels on fast-food menus change consumer behavior?* *The Food Institute*. <https://foodinstitute.com/focus/can-climate-labels-on-fast-food-menus-change-consumer-behavior/#:~:text=Roughly%205%2C000%20participants%20were%20randomly,menu%20had%20no%20climate%20labels>

SITOGRAFIA

[Annual Report 2021 - Greenpeace International](#)

Change2 S.R.L. Società Benefit. (n.d.). *Change2 – Sustainability Rewarded*. <https://change2.earth/>

[Da Vittorio prima vertical farm per ristoranti stellati](#)

[Dimitra Newsletter, Gender, Rural Women and Development - Issue 25, June 2014](#)

[FIPE - Federazione Italiana Pubblici Esercizi](#)

[Food and the circular economy](#)

<https://aziende.teamsystem.com/guida-piano-transizione-50>

<https://www.climatepartner.com/it/formazione/glossario/greenhouse-gas-protocol-ghg-protocol>

https://fernandaroggero.blog.ilsole24ore.com/2024/02/22/come-si-certifica-la-sostenibilita-di-un-ristorante-cer-mette-sul-tavolo-29-criteri-misurabili-e-verificabili/?refresh_ce=1

<https://imagine5.com/articles/the-nordic-chefs-serving-up-responsible-deliciousness/>

<https://iposos.com/green-restaurant-certification-how-to-unlock-rewards/>

<https://no.linkedin.com/company/mowiglobal>

https://www.bing.com/search?pglt=43&q=change2+earth&cvid=e40e21ed8b25470684812816ed6727b7&gs_lcrp=EgRIZGdlKgYIABBFgDkyBggAEEUYOTIICAEQ6QcY_FXSAQg2ODExajBqM agCALACAA&FORM=ANNAB1&PC=NMTS

<https://www.e-gazette.it/sezione/green-life/sondaggio-crescono-italia-ristoranti-sostenibili>

<https://www.godsavethechef.co.uk/noma-redefining-excellence-and-sustainability-in-fine-dining/>

<https://www.mase.gov.it/portale/ecolabel-ue>

https://www.noma.co.uk/pages/sustainability?srsId=AfmBOopaRmL3_EP4dRfKsTlloLL8boYF4Y_3q3WKQgH7sdYhFyGv0Sr31

<https://www.starbucks.co.id/responsibility/environment/green-building>

https://www.youtube.com/watch?v=9X_TT0X1nIQ

<https://madfeed.co/>

[Mowi Income Statement - Investing.com](#)

[Plastic Cutlery Is Terrible For The Environment And We Don't Need To Have It Delivered](#)

[Spreco alimentare per Paese: chi è a sprecare di più nel 2023? - IFCO Systems](#)

[Spreco alimentare: l'economia circolare come soluzione sostenibile](#)

[Sustainability - Mowi Company Website](#)

[Sustainability Certifications In The Food Industry](#)

[Toward a circular economy in food | McKinsey](#)

[Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development | Department of Economic and Social Affairs](#)

[Villa Crespi Sostenibilità: Rispetto per l'Ambiente e Natura](#)