



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di Laurea magistrale (*ordinamento ex  
D.M. 270/2004*)  
in Marketing e Comunicazione

Tesi di Laurea

—  
Ca' Foscari  
Dorsoduro 3246  
30123 Venezia

Ristorazione di qualità, Made in  
Italy e comunicazione  
internazionale: il caso Alajmo  
S.p.A.

**Relatore**  
Ch. Prof. Vladi Finotto

**Laureando**  
Matteo Totolo  
Matricola 839906

**Anno Accademico**  
2013 / 2014

# INDICE

<b>INTRODUZIONE .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPITOLO 1: FOOD &amp; MADE IN ITALY.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 La situazione del food a livello globale .....</b>	<b>3</b>
1.1.1 <i>Una prospettiva storica.....</i>	3
1.1.2 <i>La globalizzazione nel settore alimentare .....</i>	6
1.1.3 <i>Il commercio di prodotti agroalimentari nel mondo.....</i>	8
1.1.4 <i>La ri-localizzazione .....</i>	10
1.1.5 <i>Glocalizzazione: adattare il prodotto al Paese .....</i>	13
<b>1.2 Il Country of Origin Effect.....</b>	<b>15</b>
1.2.1 <i>Country Image: definizione e misurazione.....</i>	15
1.2.2 <i>Definizione di Country of Origin Effect.....</i>	17
1.2.3 <i>Alcuni esempi di Country of Origin nel marketing internazionale .....</i>	19
<b>1.3 Il Made In Italy.....</b>	<b>21</b>
1.3.1 <i>Definizione di Made in Italy .....</i>	21
1.3.2 <i>Il Made in Italy dal secondo dopoguerra .....</i>	24
1.3.3 <i>La situazione attuale.....</i>	28
1.3.4 <i>I possibili sviluppi del Made in Italy: marchio di qualità e presenza online .....</i>	30
1.3.5 <i>La ristorazione di qualità per il Made in Italy .....</i>	34
<b>CAPITOLO 2: LA RISTORAZIONE DI ALTA QUALITÀ.....</b>	<b>36</b>
<b>2.1 Analisi del settore della ristorazione .....</b>	<b>36</b>
2.1.1 <i>Le origini della haute cuisine.....</i>	36
2.1.2 <i>Dinamiche a livello globale .....</i>	41
2.1.3 <i>Dinamiche a livello italiano.....</i>	46
2.1.4 <i>Analisi delle cinque forze di Porter nel settore della ristorazione.....</i>	50
<b>CAPITOLO 3: RISTORAZIONE TRA CREATIVITÀ E IMPRESA .....</b>	<b>53</b>
<b>3.1 La ristorazione come business.....</b>	<b>53</b>
3.1.1 <i>La figura dello chef.....</i>	53
3.1.2 <i>Gestione dell'innovazione .....</i>	59

3.1.3 Modelli di ricavi.....	64
<b>3.2 Il mercato del lusso.....</b>	<b>71</b>
3.2.1 Definizione di lusso.....	71
3.2.2 I Consumatori: comportamenti di acquisto e stili di vita.....	73
3.2.3 I Foodies .....	76
3.2.4 Marketing esperienziale.....	79
3.2.5 Nuovi concept nella ristorazione di qualità .....	80
<b>CAPITOLO 4: IL CASO ALAJMO S.p.A. ....</b>	<b>82</b>
<b>4.1 L'azienda Alajmo S.p.A.....</b>	<b>82</b>
4.1.1 La scelta di Alajmo come caso di studio.....	82
4.1.2 La storia: dalla famiglia alla società .....	83
4.1.3 Evoluzione del Gruppo .....	84
4.1.4 Le Calandre.....	86
4.1.5 Gran Caffè Quadri e Stern.....	88
<b>4.2 Il brand Alajmo .....</b>	<b>91</b>
4.2.1 Dalla cucina all'arte .....	91
4.2.2 Strategia di comunicazione.....	97
4.2.3 Strategia di internazionalizzazione .....	107
4.2.4 La comunicazione della ristorazione Made in Italy nel mondo.....	111
4.2.5 Conclusioni .....	116
<b>APPENDICE.....</b>	<b>119</b>
Legge 55/2010, dell'8 aprile 2010 .....	119
Monitoraggio della classifica "The World's 50 Best Restaurants" 2010-2014.....	121
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>123</b>
<b>SITOGRAFIA .....</b>	<b>128</b>

## INTRODUZIONE

Il mercato della ristorazione si articola in diversi canali: ristoranti, mense, fast food, trattorie, bar, caffè, takeaway, catering, distributori automatici; questa tesi si occuperà di mettere in evidenza le tendenze e la gestione di una nicchia di questo mercato; la ristorazione di alta qualità, la quale si occupa della soddisfazione dei bisogni del cliente con la componente di servizio più elevata rispetto alle altre tipologie di offerta. La ristorazione di qualità ha visto la sua nascita tra la fine del XIX e l'inizio del XX secolo, con i grandi maestri francesi che hanno dettato le regole basilari per ottenere una qualità molto elevata ma costante in tutte le portate offerte, obiettivo difficile da raggiungere prima di allora. Nel corso del secolo scorso, la ristorazione di qualità ha visto la scuola francese dettare i principi del mercato, simbolizzata dalla *Nouvelle Cuisine*. Tuttavia negli ultimi decenni si sono sviluppate diverse correnti, le quali mirano a proporre una loro identità precisa, come la "*Nueva Nouvelle Cuisine*" spagnola, la "*New Nordic Cuisine*" scandinava e la "*Nuova Cucina Italiana*".

La ristorazione di qualità è inoltre il veicolo principale tramite il quale è possibile esportare i prodotti enogastronomici *Made in Italy*, i quali godono di un importante riconoscimento in tutto il mondo, per il loro elevato standard qualitativo e nutritivo. I beni alimentari di origine italiana, dopo aver visto un calo nelle esportazioni durante il "miracolo economico" tra gli anni Cinquanta e Settanta a favore di altri settori come quello meccanico e chimico, videro un forte incremento nelle esportazioni, grazie all'aumento dell'offerta dovuto a politiche sull'ammodernamento dell'agricoltura imposte dal Governo. In questo modo la cultura gastronomica italiana è riuscita a essere esportata nelle diverse parti del mondo, con i prodotti tipici italiani e le ricette della tradizione che sono diventate familiari anche al di fuori dai confini nazionali.

Di contro, la comunicazione della cucina italiana verso l'estero non è mai stata coordinata, ma ciascun attore del mercato ha espresso la sua voce, senza un vero e proprio linguaggio comune. Lo scopo di questa trattazione è perciò quello di analizzare l'offerta della ristorazione di qualità in Italia e nel mondo, illustrare le dinamiche che sono a monte della sala dei migliori ristoranti del mondo e proporre un modello di successo nel mondo della ristorazione di alta qualità. Proprio riguardo quest'ultimo ambito, è stato preso in

considerazione il caso aziendale di Alajmo S.p.A., società veneta di proprietà, tra gli altri locali, di Le Calandre, uno tra i cinquanta migliori ristoranti al mondo, e del Gran Caffè Quadri, storico locale nel cuore di Venezia.

Per la stesura della presente tesi, sono stati presi in esame pubblicazioni scientifiche, report e dati riferiti al mercato mondiale e italiano della ristorazione, informazioni inerenti alle quote di import/export di prodotti italiani. Inoltre sono state realizzate interviste con il management di Alajmo S.p.A. per comprendere le logiche e le strategie messe in atto nella gestione e nella comunicazione del marchio.

Il primo capitolo di questo elaborato propone una presentazione del Made in Italy, dai prodotti alla sua comunicazione nel mondo, delineando l'immagine che ha segnato il suo posizionamento negli ideali dei consumatori, grazie al *Country of Origin Effect*. Il secondo capitolo espone le origini e le dinamiche a livello globale e italiano della ristorazione di qualità, l'analisi delle cinque forze competitive di Porter per questo settore e i nuovi riferimenti internazionali per stabilire i criteri dell'eccellenza culinaria. La terza sezione illustra la figura dello chef-imprenditore, contrapposto allo chef alle dipendenze di un imprenditore, insieme alle conseguenze che ne derivano, la gestione del menù e l'*invention management* nella ristorazione e i diversi modelli di business attuati dai principali ristoranti di qualità italiani, con un'analisi originale; inoltre è analizzato il rapporto tra mercato di lusso e ristoranti, insieme alla profilazione dei clienti e del loro comportamento di acquisto e di consumo. Nell'ultima parte dell'elaborato viene esposto il caso della società Alajmo S.p.A., tracciando un profilo storico e manageriale attuale, ripercorrendo successivamente le scelte chiave intraprese per la crescita del business e analizzando la comunicazione a livello aziendale e di settore verso il mercato nazionale e internazionale; in conclusione saranno esaminate delle proposte per coordinare la comunicazione internazionale dei prodotti Made in Italy e valorizzare le proposte della cucina italiana e altresì descrivere gli scenari per le future ricerche su queste tematiche.

# CAPITOLO 1: FOOD & MADE IN ITALY

*“If your mother cooks Italian food, why should you go to a restaurant?”*

*Martin Scorsese*

## **1.1 La situazione del food a livello globale**

### *1.1.1 Una prospettiva storica*

La globalizzazione dei consumi esiste da quando esiste lo scambio, ovvero da sempre; l'agricoltura è sempre stato un settore globale, lo scambio di beni alimentari è antico quanto la civilizzazione. Uno dei principali fattori che spinsero le nazioni alla colonizzazione dei territori extra-europei tra XV e XVII secolo, fu la ricerca di nuovi generi alimentari e la possibilità di scambiare le materie prime esotiche con quelle europee. Nei secoli seguenti, le rotte commerciali istituite videro coinvolti anche i prodotti del settore manifatturiero, più complicati, e conseguentemente anche lo spostamento delle persone (e delle conoscenze) da un capo all'altro del mondo. Questa è stata definita (Hopkins e Bayly 2003) come proto-globalizzazione, ovvero un preludio alla globalizzazione mondiale nel senso in cui la intendiamo ora, avvenuta dopo il 1950. Un simbolo di quest'era è senz'altro la Compagnia Inglese delle Indie Orientali, definita come la prima vera azienda multinazionale, in quanto la società fondata nel 1600 operava tra Europa e Asia, direttamente sotto il controllo della Regina Elisabetta I d'Inghilterra, con quattro “sedi” direttamente in città indiane come Calcutta e Bombay.

La fine dell'era della proto-globalizzazione si deve a tre importanti fattori (Conrad e Sachsenmaier 2007): un cambiamento nella struttura produttiva, in quanto le nazioni come Inghilterra e Germania raddoppiarono la loro spesa nelle colonie; un cambiamento culturale, con la fine dello sfruttamento delle popolazioni, e una conseguente collaborazione con esse, e sistemi politici più avanzati all'interno delle colonie stesse; da ultimo, un cambiamento nella rete di scambi globali, con prodotti più elaborati rispetto alle materie prime iniziali e forza produttiva direttamente coinvolta nelle regioni colonizzate.

Tra XVIII e XIX secolo, la Rivoluzione Industriale portò cambiamenti inimmaginabili fino a quel tempo, nella produzione di manufatti; la produttività aumentò enormemente (grazie ad esempio all'introduzione della spoletta volante per la filatura, fino a cento volte rispetto a prima della sua invenzione, e all'utilizzazione nell'industria del motore a vapore, soprattutto nell'estrazione del carbone) e conseguentemente anche la numerosità della popolazione mondiale, in particolare europea, aumentò grazie all'abbattimento del tasso di mortalità infantile, il miglioramento delle condizioni di vita e quindi un aumento delle aspettative di vita media. In questo periodo storico, gli scambi commerciali globali divennero una miniera preziosa per le grandi compagnie di commercio, molte delle quali controllate direttamente dalle monarchie europee; trovare merci provenienti da altri continenti, anche se ancora a caro prezzo, diventò un'abitudine per i consumatori più facoltosi dei grandi stati europei.

Questa espansione continua dei traffici commerciali, la quale sembrava inarrestabile e portatrice di benessere senza limiti, ebbe una brusca interruzione durante la prima metà del XX secolo, con lo scoppio delle due Guerre Mondiali e la successiva decolonizzazione, la quale durò fino agli anni '70 circa. In questo periodo la maggior parte delle risorse economiche delle nazioni fu dedicata alle corse agli armamenti, alle conseguenti guerre e alle successive ricostruzioni; inoltre la popolazione, decimata dalla fame e dalla violenza, subì un'inflazione vertiginosa, e di conseguenza il potere d'acquisto delle famiglie si inabissò, dando la precedenza ai prodotti di prima necessità. Fino ai primi anni '70 le nazioni fino ad allora colonizzate dalle maggiori nazioni europee rivendicarono la loro indipendenza in maniera pacifica come il caso dell'India o in maniere assai più sanguinose e debilitanti per la popolazione, come nel caso della maggior parte delle colonie africane.

Dopo la fine della II Guerra Mondiale e il conseguente assestamento delle economie, graduale come nel caso della Germania post-nazismo o più rapido come nel caso degli USA, coinvolti meno direttamente nel conflitto, furono investite molte più risorse in ricerca tecnologica, soprattutto per quanto riguarda l'agricoltura: nel secondo dopoguerra, circa l'80-90% della forza lavoro europea rientrava nel settore primario e il consumo pro-capite si assestava sotto 1\$ al giorno (Johnson, 2002). Grazie all'importante sviluppo tecnologico nel settore agricolo, sfociato in macchinari che permisero una migliore resa dei campi, la produzione agricola aumentò sensibilmente e contemporaneamente meno persone furono impiegate nei campi e negli allevamenti, permettendo lo sviluppo di un settore fino ad allora

sconosciuto, o quasi: il settore terziario. Oltre a ciò, l'introduzione dei primi veicoli con motore a scoppio, l'evoluzione della rete ferroviaria e i primi esemplari di velivoli, portarono ad una contrazione delle dimensioni spazio-tempo, rendendo più accessibili le parti del pianeta più lontane, anche in termini economici.

Negli ultimi cinquanta anni il termine globalizzazione è diventato sempre più vicino a quello a cui si pensa al giorno d'oggi, ovvero la globalizzazione moderna; essa è stata portata avanti grazie a decisive tappe quali le "Information Technologies", la standardizzazione dei consumi e l'esplosione delle compagnie multinazionali. Nell'ordine, l'era contemporanea può essere catalogata come l'era dell'informazione: con l'introduzione dei potenti calcolatori elettronici prima, e dei computer poi, le informazioni sono state in grado di essere processate e inviate in tutto il mondo, con un semplice click, in maniera estremamente più veloce rispetto a solo pochi decenni prima. In questo modo, si è resa possibile una rete commerciale globale, con merci disponibili ventiquattro ore al giorno, sette giorni alla settimana, in qualsiasi parte del globo; questo è dovuto anche alle aziende multinazionali, che grazie a investimenti economici hanno portato (almeno nella maggioranza dei casi, tralasciando i casi di mero sfruttamento delle risorse) capitali economici in paesi in via di sviluppo, contribuendo ad una globalizzazione di culture, tradizioni e consumi.

Un altro fattore decisivo è stato la creazione di accordi permanenti tra stati, riguardo a scenari politici, sociali e soprattutto economici comuni. In questo campo rientra la nascita nel 1957 della Comunità Economica Europea (CEE), volta a garantire uno sviluppo economico stabile, un elevato livello di occupazione e garantendo parità sociale negli stati membri fondatori (Italia, Francia, Germania, Belgio, Lussemburgo e Paesi Bassi). In seguito essa cambierà nome, fino a divenire l'odierna Unione Europea, la quale oggi conta 28 membri. Per di più, un ulteriore verso un globale mercato è stato l'accordo di Schengen del 1995 (in Italia entrato in vigore dal 1997), il quale prevede la libera circolazione tra gli stati aderenti di persone e merci, abbattendo quindi le barriere doganali, che avevano impedito fino ad allora un regolare e proficuo commercio tra paesi anche limitrofi.



### 1.1.2 La globalizzazione nel settore alimentare

Rispetto ai cambiamenti avvenuti a livello economico, sociale e politico durante l'intero percorso della globalizzazione, fino al XVII secolo le abitudini si sono evolute meno rapidamente; le modificazioni più rilevanti, in questo senso, sono state l'introduzione del caffè e del tè, dall'America e dall'Asia Orientale. Un altro caso di integrazione alimentare è quello della patata, la quale, nonostante sia stata importata dalle Americhe fin dalle prime spedizioni, fu stabilmente utilizzata nelle diete europee (soprattutto irlandesi e tedesche) solo verso la metà del '700.

In tempi molto più recenti, tra gli anni del Secondo Dopoguerra e il '73 nei paesi più avanzati ci fu il cosiddetto *boom economico*, che portò a una "civiltà dei consumi": soprattutto nei paesi occidentali, non si lavorava più per sopravvivere, ma per consumare. Grazie ad una relativa stabilità sociale e una fase di pressoché piena occupazione lavorativa, i consumi aumentarono a dismisura. Il 1973 riservò però la prima crisi petrolifera a causa delle tensioni tra Egitto e Siria, portando a una flessione del consumismo; quest'ultima ebbe carattere temporaneo, in quanto gli anni 80-2000 furono caratterizzati dall'evoluzione nel settore dei servizi, il quale facilitò la vita quotidiana e cambiò il consumismo da mero consumo di oggetti a fruizione di servizi meno materiali quali telecomunicazioni, benessere fisico e mentale, istruzione, eccetera.

Nel contesto moderno, il consumismo di massa, derivato da una disponibilità pressoché totale di beni da tutto il pianeta, ha a sua volta portato alla creazione di categorie alimentari specifiche reperibili in qualsiasi nazione: basti pensare alle catene di ristorazione come McDonald's o alla Coca-Cola. I media certamente hanno favorito il consumismo e la standardizzazione dei consumi, facendo venire a conoscenza le persone di cibi provenienti da altre località.

Al 2007, in media il consumo mondiale pro-capite si aggira sulle 2750 Kcal per giorno, in aumento del 15% circa rispetto ai primi anni '70; un aumento sostenuto dei consumi è avvenuto in particolare nei paesi in via di sviluppo, come la Cina (consumo medio di 3000 kcal/giorno), mentre in Europa i consumi sono pressoché stabili. Le regioni mondiali con i

consumi più bassi, sotto le 2500 Kcal/giorno, sono il sud-est asiatico e soprattutto le regioni africane sub-sahariane<sup>1</sup>.

Tabella 1: Consumo alimentare pro-capite per regioni (in kcal/giorno)

Regione	1965	1975	1985	1998	2015*	2030*
Paesi Industrializzati	2947	3065	3206	3380	3440	3500
Medio Oriente e Nord Africa	2290	2591	2953	3006	3090	3170
Asia Orientale	1957	2105	2559	2921	3060	3190
Economie di Transizione	3222	3385	3379	2906	3060	3180
America Latina e Caraibi	2393	2546	2689	2824	2980	3140
Media Mondiale	<b>2358</b>	<b>2435</b>	<b>2655</b>	<b>2803</b>	<b>2940</b>	<b>3050</b>
Paesi in via di sviluppo	2054	2152	2450	2681	2850	2980
Asia Meridionale	2017	1986	2205	2403	2700	2900
Africa Sub-Sahariana**	2058	2079	2057	2195	2360	2540
<b>*valori attesi</b>						
<b>**ad eccezione del Sud Africa</b>						

Fonte: Nazioni Unite – Comtrade (2012)

Guardando al futuro, le stime delle FAO asseriscono che nel 2050, a fronte di una popolazione mondiale di circa 9,3 miliardi di persone, i consumi giornalieri medi pro-capite si attesteranno circa sulle 3000 Kcal (Bruinsma, 2003); in particolare, i consumi rimarranno quantitativamente stabili nelle zone più industrializzate come Europa, America settentrionale, Cina e Oceania, mentre ci sia aspetta un incremento del consumo medio da parte dell’Africa Centrale e Meridionale, grazie all’introduzione di nuovi macchinari per l’agricoltura e uno sviluppo del settore terziario.

Riguardo ai prodotti consumati, i cereali rimangono la prima fonte di alimentazione per la maggior parte delle diete mondiali, tuttavia con una forbice di consumi molto ampia tra le varie parti del mondo: il peso in percentuale sulla dieta varia dal 15/30% dei paesi sub-

<sup>1</sup> Fonte: FAO (<http://www.fao.org/docrep/005/ac911e/ac911e05.htm>)

sahariani (dove il consumo di radici e tuberi è molto forte), al 70/80% delle diete asiatiche a base di riso.

Con riferimento alle carni, ci sono ancora circa venti paesi in cui il consumo rimane sotto ai 10 kg annui, tra cui l'India; nei paesi in via di sviluppo negli ultimi dieci anni come Cina e Brasile si ha avuto invece un forte incremento, soprattutto per quanto riguarda le carni bianche come pollame e suino. Per il prossimo futuro, ci si attende un lieve calo nelle regioni più avanzate, dovuto alla sovra-saturazione del mercato, e a diversi cambiamenti dietetici. A livello globale, si è passati (soprattutto nelle regioni con minori risorse economiche e strutturali) da una dieta a base di tuberi e radici, ad una maggiormente strutturata, composta da derivati dell'allevamento del bestiame e da oli vegetali. In Cina si è avuto, in soli quaranta anni, un aumento di 1000 kcal quotidiane nel consumo<sup>2</sup>, dovuto principalmente al distacco da un'alimentazione prevalentemente a base di cereali e graminacee, per completare la propria dieta con maggiori proteine e grassi. Nei paesi maggiormente sviluppati il consumo di cereali, rispetto al resto del Mondo in cui è stabile, è in leggera diminuzione, mentre stanno acquisendo una fetta maggiore dell'alimentazione i cibi proteici come la carne e i prodotti caseari, e quelli ricchi di grassi, grazie a un generale aumento del PIL pro-capite. Inoltre ci si aspetta, a livello globale, un nuovo aumento del consumo di prodotti ittici (già più che raddoppiato negli ultimi trentacinque anni), grazie alla tendenza generale di un aumento del consumo pro-capite e della modernizzazione delle attrezzature per la pesca e una maggiore diffusione dell'acquacoltura nelle regioni più arretrate.

### *1.1.3 Il commercio di prodotti agroalimentari nel mondo*

Dal 1996 al 2011, le esportazioni di prodotti agroalimentari nel mondo sono aumentate mediamente del 6,8% all'anno, con un tasso addirittura dell'11,2% negli ultimi 6 anni, dato più elevato, in questo periodo temporale, rispetto a quello delle esportazioni riguardanti tutte le altre tipologie di beni. Secondo i dati forniti dalle Nazioni Unite (2012), i venticinque Paesi maggiori esportatori di prodotti alimentari, in termini di volumi, coprono circa l'80% delle esportazioni totali: questa "classifica" è dominata dagli Stati Uniti, che coprono da soli

---

<sup>2</sup> Fonte: Gruppo 2013, I consumi alimentari. 2011

oltre il 10% del totale delle esportazioni, seguiti dai Paesi Bassi e dalla Germania, mentre l'Italia con 41.389 milioni di dollari è in decima posizione (dati del 2010), coprendo il 3,2% del totale di agroalimentare esportato. Osservando l'andamento della variazione delle quote di mercato degli Stati dal 1996 ad oggi, si può notare come le nazioni storicamente più esportatrici ed economicamente avanzate, quali i Paesi dell'Europa Occidentale, gli USA e Australia e Nuova Zelanda, abbiano visto calare le proprie percentuali, a favore dei Paesi economicamente emergenti, quali Cina, Brasile, India e altri paesi asiatici in particolare.

**Tabella 2: Quote di mercato dell'export (in % sul totale mondiale) dei maggiori 25 paesi esportatori, raggruppati per area geografica**

	1996/97	2000/01	2005/06	2010/11
<b>Leader storici UE</b>	35,5	34,5	35,2	30,7
<b>Nord America</b>	17	17	13,7	13,9
<b>Centro e Sud America</b>	9,2	10,8	11,5	12,1
<b>Asia</b>	9,4	9,8	10,4	13,7
<b>Oceania</b>	4,3	4,4	4,1	3,6
<b>Europa dell'Est</b>	1,1	1	2	2,5
<b>Altri paesi europei</b>	5	4,8	4,8	3,7
<b>Totale Top 25</b>	81,5	82,3	81,6	80,3
<b>Fonte: Nazioni Unite-Comtrade, 2012</b>				

I prodotti alimentari maggiormente scambiati a livello mondiale risultano essere le carni in generale, gli oli e grassi vegetali e animali, cereali e bevande; seguendo i cambiamenti delle diete a livello mondiale, il commercio di oli e grassi ha visto aumentare la propria quota in percentuale sul totale dei generi alimentari scambiati, come per altro il settore della pasta e dei prodotti da forno; dall'altra parte, mente si è registrato un calo in percentuale nel commercio internazionale di cereali, tabacco e pesce.

**Tabella 3: Composizione delle esportazioni agroalimentari - voci principali**

	In milioni di \$	In quote % sul totale	
	2011	1996/97	2010/11
<b>Carni fresche, congelate, conservate, ecc.</b>	109.881	8,5	8,4
<b>Oli e grassi vegetali e animali</b>	113.513	5,8	8,2
<b>Cereali</b>	107.866	8,8	7,6
<b>Bevande alcoliche e non alcoliche, aceti</b>	99.138	7,3	7,6
<b>Pesci, molluschi e crostacei</b>	84.300	7,5	6,5
<b>Frutta fresca e secca</b>	81.242	6,1	6,3
<b>Semi e frutti oleosi</b>	80.997	4,4	6,1
<b>Latte e derivati, uova, miele</b>	77.411	6,3	6

Fonte: Nazioni Unite – Comtrade (2012)

Parallelamente, nello stesso periodo di tempo considerato in precedenza (1996-2011), le importazioni agroalimentari nei venticinque Paesi maggiormente importatori, hanno costituito il 77% del totale: tra questi, molte delle grandi nazioni importatrici coincidono con le grandi nazioni esportatrici. I tassi di crescita maggiore in questo periodo appartengono a Cina e India, mentre il Giappone presenta un trend di crescita inferiore alla media mondiale.

#### *1.1.4 La ri-localizzazione*

Come già detto in precedenza, i consumi alimentari nei paesi più industrializzati sono stabili, se non addirittura in qualche caso in diminuzione: in una logica di offerta di mercato, ciò eleva la concorrenza a livelli altissimi, che sfociano in una doppia strada. Da una parte, le imprese competono su prezzi sempre più bassi, derivati dall'ampia disponibilità delle materie prime a basso costo, reperite nella maggior parte dei casi in mercati più economici, anche se molto più lontani in termini spaziali, o perfino seguendo una strategia di delocalizzazione degli impianti produttivi direttamente per contenere in maniera maggiore i costi di trasporto e avendo, in molti casi, vantaggi i costo anche sulla produzione; d'altra parte, ci sono imprese che basano la loro strategia sulla differenziazione dei prodotti, sul piano qualitativo e/o comunicativo, mantenendo le radici sul loro territorio di origine.

Negli ultimi vent'anni circa, in Europa e nell'America Settentrionale si è verificata una nuova domanda di mercato per i cibi non standardizzati, specialmente verso alimenti di origine biologica o certificata, che potrebbero potenzialmente limitare la globalizzazione e le sue pratiche massificate (Murdoch e Miele, 2008). Questa recente evoluzione nel mercato riporta, dopo un periodo di quarant'anni, il focus sulla localizzazione della produzione, anche se in maniera differente rispetto al passato, in quanto, in chiave odierna, si tende a integrare la dieta locale con alcune proposte nutritive estere: in questa visione, si può parlare di rilocalizzazione dei consumi alimentari.

In contrasto con la globalizzazione, Breitenbach e Slabbert (2008) definiscono la localizzazione come il processo il quale assicura che tutti i prodotti e i servizi, che possano ragionevolmente essere originati localmente, siano di fatto forniti; la competizione non si basa sul prodotto più economico, ma sulla cooperazione per il migliore. Kinkel e Maloca (2009) spiegano invece la rilocalizzazione industriale come *“la ri-concentrazione, il ri-assemblaggio di parti della produzione dai propri stabilimenti esteri e dai propri fornitori stranieri, al sito di produzione nazionale dell'impresa”*. Ci sono due orientamenti chiave che favoriscono la rilocalizzazione: come primo, l'aumento dell'affluenza di capitali nei Paesi avanzati ha portato alla crescita di consumatori che scelgono in maniera personalizzata, creando una domanda di varietà e diversità nel settore del food, rispetto all'offerta di prodotti dai processi produttivi standardizzati. Il secondo orientamento riguarda la sicurezza alimentare, amplificata dagli scandali dell'ultimo decennio (BSE, Salmonella, batterio Escherichia Coli, Influenza aviaria), ha portato a una maggiore attenzione del consumatore all'etichettatura, per rintracciare con esattezza i metodi e i luoghi di produzione e di lavorazione dei generi alimentari in vendita. Proprio la sicurezza è uno dei punti critici della produzione standardizzata, in quanto i prodotti ottenuti da queste imprese, sebbene siano reperibili in diversi stati e riconoscibili per lo stesso aspetto, sembrano non venire da nessun luogo in particolare, perdendo così uno dei fattori chiave per la scelta del consumatore per quanto riguarda gli alimenti: il territorio d'origine; studi scientifici (Nygard e Storstad, 1998) hanno evidenziato come i consumatori ritengano di qualità più elevata un prodotto agroalimentare di cui conoscono il Country of Origin, rispetto ad un cosiddetto prodotto *“globale”*. Il prodotto di qualità, anche se realizzato senza economie di scala da imprese di dimensioni ridotte, può competere con i prodotti delle multinazionali grazie al suo richiamo

alla tradizione, alla cultura e al sapore, ma soprattutto garantendo al consumatore la sicurezza alimentare e la garanzia della trasparenza sulla catena alimentare a monte del prodotto finale, limitando così la globalizzazione di massa (Murdoch e Miele, *ibidem*).

La tendenza alla rilocalizzazione, che è presente in tutti i mercati maturi come quelli dei paesi dell'Europa Occidentale, del Nord America, del Giappone e dell'Australia, ha visto una spinta decisiva a partire dal 2007, con la nascita negli Stati Uniti del cosiddetto "*back-shoring*", ossia del rientro degli stabilimenti produttivi all'interno del territorio nazionale di origine; a livello europeo, l'Italia è il Paese con il maggiore numero di imprese che hanno fatto rientrare la produzione nei confini, con 68 aziende (il 41% circa della somma delle imprese europee) nel periodo 2007-2013. Tra i Paesi maggiormente "abbandonati", come prevedibile, spicca la Cina, con 163 casi, seguita dall'area asiatica e quella dell'Est Europa; queste aree, negli scorsi decenni, sono state meta (e in molti casi lo sono ancora) di un forte *out-sourcing* da parte di multinazionali, principalmente a causa del basso costo dei fattori produttivi. A livello mondiale, i settori che sono soggetti maggiormente al fenomeno del back-shoring, i quali sono logicamente anche quelli connessi al fenomeno dell'outsourcing, risultano essere quello dell'elettronica, dell'abbigliamento, delle calzature e quello della meccanica. Con riferimento al caso italiano, la maggior parte delle operazioni di rientro ha coinvolto imprese operanti nel settore dell'abbigliamento e delle calzature, insieme alle imprese meccaniche; tra le ragioni principali delle operazioni di ritorno nei confini nazionali, il 42% degli imprenditori oggetto di studio del gruppo di ricerca *UniClub Backshoring* ha risposto l'effetto positivo del Made in Italy sul consumatore, come sinonimo di garanzia dei beni; le altre motivazioni più rilevanti risultano essere anche lo scarso livello di qualità dei manufatti prodotti nei Paesi esteri di riferimento e una maggiore attenzione al cliente, tramite appunto il rientro.

Tra i principali esempi di rilocalizzazione della produzione, uno dei maggiormente rilevanti è quello di Apple, la quale tramite il suo CEO Tim Cook alla fine del 2012 ha dichiarato che per l'anno seguente sarebbe stata prodotta una linea di personal computer, in maniera tale da poter inscrivere sui propri prodotti "*Assembled in USA*". Cook evidenziò che Apple avrebbe contribuito all'occupazione negli Stati Uniti, spostando parte della catena della produttiva dai paesi asiatici, e facendo leva sul bisogno della nazione nel formare lavoratori adatti per la moderna produzione manifatturiera. Altri esempi internazionali sono rappresentati da

imprese come Ford e General Electric, mentre in Italia gruppi come Mediolanum Farmaceutici e Nannini hanno fatto rientrare le loro linee di produzione.

L'istituzione del libero mercato all'interno dell'Unione Europea è un pilastro fondamentale per la globalizzazione dei prodotti, ma allo stesso tempo la presenza di controlli all'interno di essa favorisce le produzioni di qualità, certificate. Già nel 1952, con l'istituzione della CECA, i sei Paesi membri, ovvero Germania Ovest, Francia, Belgio, Paesi Bassi, Lussemburgo e Italia, hanno posto le basi per una futura apertura delle dogane sulle merci; l'accordo inizialmente riguardò solamente il carbone e l'acciaio, ma nel 1957, con l'istituzione della CEE (Comunità Economica Europea) si allargò lo spettro di prodotti a libera circolazione all'interno della comunità.

L'odierna Unione Europea, formata da ventotto stati membri, garantisce la circolazione delle merci, senza restrizioni doganali, imponendo però misure di sicurezza per i prodotti e condizioni lavorative e di qualità per le imprese produttrici. In questo modo, la rilocalizzazione su scala europea è favorita da un abbassamento dei costi riguardanti il trasporto e una riduzione in termini di complessità di esportazione e di tempistiche per raggiungere il cliente finale; se fino a quarant'anni fa un'impresa del nord Europa avesse dovuto commercializzare i suoi prodotti nei territori meridionali del continente, avrebbe dovuto attraversare numerose dogane, con il rischio di dover perdere tempo prezioso, nonché sostenere ulteriori spese, scoraggiando di fatto l'export. Nella situazione attuale, i trasporti della merce avvengono in maniera semplificata e rapida, pur con controlli casuali per combattere le importazioni illegali; grazie a queste misure, anche le piccole e medie imprese riescono a competere con i colossi multinazionali, pur avendo capitali economici molto più ridotti.

#### *1.1.5 Glocalizzazione: adattare il prodotto al Paese*

Il termine "*glocalizzazione*", contrazione di globalizzazione e localizzazione, viene introdotto nei primi anni '80 in alcuni studi da sociologi giapponesi, ma è grazie al sociologo americano Robert Robertson che il vocabolo viene importato nella lingua inglese di riferimento per la letteratura. Esso indica in generale l'adattamento di un prodotto o di un servizio a ciascun



Paese, nazione, territorio, nel quale è venduto; con questa strategia policentrica si rispettano le tradizioni locali, i prodotti del territorio e si modifica di conseguenza la propria offerta. Un esempio di glocalizzazione è riconosciuto a Sony, la quale ha fatto dello slogan interno all'azienda "*Think globally, act locally*" (Pensa globalmente, agisci localmente) una campagna pubblicitaria durante gli anni '90; la frase difatti si riferiva alle precise indicazioni date dall'allora CEO di Sony Akio Morita ai suoi manager che si rapportavano con i diversi mercati mondiali: pensare in modo di arrivare in qualunque parte del mondo, ma rispettando le differenze culturali di ogni mercato. Nel campo alimentare, un modello di glocalizzazione e di adattamento alle culture locali si può riscontrare in Pringles e Frito Lay's, le quali, rivali nel mercato delle patatine fritte confezionate, adattano i propri gusti e addirittura i formati alle esigenze dei consumatori dei loro diversi mercati, in modo da godere di una reputazione locale migliore, avvicinarsi ai bisogni e all'offerta presente e conquistare una porzione maggiore delle vendite totali del settore.

Seppure positiva per l'immagine aziendale, la glocalizzazione dei propri prodotti è difficile per le imprese, in quanto richiede una grande sensibilità verso il contesto nazionale, la quale può derivare solo da uno studio approfondito del Paese target; non tutte le multinazionali riescono a declinare il proprio prodotto in formati e dimensioni personalizzati per ogni regione. Altre invece non sono interessate ad adattare il proprio prodotto, ma lo scenario dev'essere quello di un assoluto dominio nel proprio mercato di riferimento, tanto da forzare addirittura i gusti al proprio prodotto, come nel caso del marchio Coca-Cola o Lidl, oppure di una indeclinabilità del prodotto, a causa dei suoi attributi, come nel caso di Sony Playstation o Burger King. Per di più, localizzando il proprio prodotto, si perdono le economie di scala che si avrebbero nel caso di prodotto uniforme per tutti i mercati di sbocco, a favore però, come detto, di una migliore brand image.

Inoltre, alla glocalizzazione dei prodotti, deve corrispondere anche una diversa tipologia di comunicazione, differenziata per ogni regione, se non addirittura per ogni Paese target; non si può però dimenticare di tenere un filo conduttore comune all'interno dei propri messaggi, per poter risalire facilmente al brand di origine in ogni parte del mondo, e rispettando gli altri mercati.

A questo proposito, è rappresentativa l'imbarazzante iniziativa compiuta a novembre 2013 da Pepsi, la quale ha generato uno scontro mediatico tra i consumatori portoghesi, quelli svedesi e la stessa azienda. Tutto nasce da una infelice campagna di comunicazione messa in atto tramite il social media Facebook dalla filiale svedese del marchio di bevande, la quale, alla vigilia della



**Figura 1 | Pupazzo di Cristiano Ronaldo**  
**Fonte: Facebook.com**

partita decisiva per la qualificazione ai Mondiali di Calcio 2014 tra la nazionale svedese e quella portoghese, ha pubblicato sulla propria pagina Facebook una immagine di un pupazzo raffigurante il campione portoghese Cristiano Ronaldo, riconosciuto in tutto il mondo, legato sui binari in attesa del treno, che appare sullo sfondo; in altre foto, lo stesso pupazzo appare come una bambola voodoo, ricoperto di spilloni. I consumatori lusitani sono rimasti scandalizzati e concretamente offesi dalla campagna, feriti nell'orgoglio vedendosi ridicolizzati agli occhi del mondo intero. Subito in migliaia hanno scritto alla compagnia statunitense, pretendendo il ritiro dell'immagine (di fatto revocata soltanto pochi minuti dopo, ma sufficienti per destare scalpore) e le scuse della compagnia (anch'esse giunte dalla divisione svedese e dagli headquarters americani dopo la rimozione); in molti però hanno deciso addirittura un boicottaggio nei confronti della bibita, rea secondo loro di aver snobbato il mercato portoghese alla ricerca di maggiore visibilità. Da questo episodio, si può capire come anche la comunicazione, con qualsiasi mezzo, deve rispettare le diverse culture in cui l'impresa opera, per evitare perdite di quote di mercato potenzialmente irreparabili.

## **1.2 Il Country of Origin Effect**

### *1.2.1 Country Image: definizione e misurazione*

Nagashima (1970) fu il primo a dare una definizione completa di *country image*, definendola come il quadro generale, la reputazione, lo stereotipo che i consumatori accreditano ai prodotti di uno specifico paese. Questa immagine è creata da variabili quali: prodotti

maggiormente rappresentativi, caratteristiche nazionali, economia e politica, storia e tradizioni; essa ha una grande influenza sul comportamento di consumo, soprattutto per quanto riguarda il mercato internazionale. La definizione di Narayana (1981) è simile, poiché egli definisce la country image come “l’immagine aggregata, generale, di ogni prodotto del Paese, la quale si riferisce all’intero spettro di connotazione di ciò che il Paese ha da offrire, così come percepito dai consumatori”.

In chiave di marketing, Roth e Romeo (1992) hanno descritto la country image come “la prospettiva complessiva che i consumatori formano rispetto ai prodotti di un particolare Paese, basata sulle loro percezioni precedenti della produzione di quest’ultimo, nonché sui punti di forza o di debolezza del suo modo di porsi sul mercato”. In particolare, sono state rilevate quattro dimensioni che caratterizzano l’immagine di un Paese, le quali possono essere riferite a qualsiasi prodotto, in altre parole:

- ✓ Innovatività: Uso della tecnologia e grado di esperienza nell’ingegneria
- ✓ Design: Aspetto, stile, colori, varietà di prodotti
- ✓ Prestigio: Esclusività, *status-symbol*, reputazione dei brand principali
- ✓ Professionalità: Affidabilità, durata, abilità artigianale, qualità dei manufatti

Per valutare il grado di etnocentrismo di una popolazione, ovvero il giudizio delle altre culture, mettendole in confronto con la propria, la letteratura si è basata sulla Scala Likert (17-item Likert Scale), studiata ed applicata per la prima volta dall’omonimo psicologo americano; con questo metodo, egli intendeva misurare gli atteggiamenti e le opinioni di un individuo nei confronti di un certo oggetto o argomento. La scala è costituita da una serie di affermazioni relative alle opinioni personali da studiare (chiamati *item*); l’intervistato, in relazione alle affermazioni, esprime il suo grado di accordo con una scala a cinque (o sette) punti (1-5 o 1-7), da “Non sono per niente d’accordo” a “Sono completamente d’accordo”.

La scala a diciassette item (CETSCALE) è stata introdotta nello studio dell’etnocentrismo da Shimp e Sharma nel 1987, su un campione di circa 1000 intervistati negli Stati Uniti; nel questionario, si chiedeva un parere, tramite una scala a cinque punti, riguardo alla contrapposizione tra prodotti americani e prodotti provenienti dall’estero. In base alle risposte, gli individui con un punteggio più alto sono stati classificati come dogmatici,

patriottici e politicamente conservatori, al contrario di coloro che, con un punteggio basso, si sono rivelati più aperti ai prodotti stranieri e maggiormente liberali.

### *1.2.2 Definizione di Country of Origin Effect*

Il termine Country of Origin Effect (*COO Effect* d'ora in poi) si riferisce a uno specifico fenomeno di marketing, vale a dire la percezione del consumatore che inconsciamente recepisce uno stimolo derivante da una caratteristica estrinseca del prodotto (come ad esempio un'etichetta contrassegnata con "*Made in...*"), come un criterio di valutazione per la formazione di una certa attitudine verso un prodotto (Bloemer et al., 2009). In questa trattazione, si esaminerà il COO Effect dal punto di vista del processo cognitivo, ovvero l'uso razionale delle informazioni a disposizione sul Paese d'origine, da parte del consumatore: quest'ultimo prova a ricavare informazioni circa la qualità del prodotto tramite il solo uso del COO.

Johansson (1989) spiega che, intuitivamente, il COO Effect è maggiore quando si hanno scarse o addirittura nulle informazioni addizionali sul prodotto da valutare, ed esso non è stato ancora conosciuto dal consumatore. A seconda del grado di conoscenza del Paese di origine, tale effetto può variare: se la conoscenza (o il pregiudizio) del Paese ha una connotazione positiva, il parere sul prodotto sarà anch'esso positivo, viceversa se il Paese, nella mente del consumatore, ha un'accezione negativa, il giudizio sul bene sarà anch'esso svantaggioso. In questo modo, un consumatore che si relaziona con un nuovo prodotto di cui conosce solo la provenienza, baserà la propria valutazione per la maggior parte sul Paese di origine del prodotto: questa accezione è particolarmente rilevante in un'ottica di marketing dei nuovi prodotti, ponendo l'attenzione su come l'immagine di un Paese sia determinante per l'entrata in commercio di un certo bene. Tale immagine di Paese varia da categoria a categoria di prodotto, in base alle dimensioni elencate nel paragrafo precedente: innovatività, design, prestigio e personalità; a titolo di esempio, si immagini come può essere diverso un confronto tra Italia e Germania nel campo dell'alimentazione o in quello dell'ingegneria di precisione. Quando il consumatore dispone di maggiori informazioni complementari riguardo al prodotto, il COO Effect diminuisce e diventa meno decisivo nella scelta: il COO diventa una informazione insieme alle altre a disposizione, nonostante questo

trametta in maniera maggiore degli altri dati, una percezione di qualità più elevata del prodotto (Verlegh e Steenkamp, 1999). Oltre a questa funzione, il COO, in chiave analitica affettiva, ha un significato emozionale e simbolico nei confronti dei consumatori, i quali possono associare ad un prodotto l'autenticità, l'unicità, l'esperienza di consumo.

Nel contesto di una scelta all'interno di un luogo di distribuzione, come può essere un supermercato, un ipermercato o anche un semplice negozio di prossimità, dove gli acquisti dei nuovi prodotti non vengono effettuati con un meccanismo di spesa rituale, ma bensì con una maggior partecipazione della componente emotiva nella scelta, il COO assume una maggiore valenza a causa delle poche informazioni di cui il cliente è già al corrente. In queste condizioni di scarso tempo a disposizione per ricercare informazioni addizionali ed effettuare la propria scelta di acquisto, il packaging e in particolare l'etichettatura, diventano un mezzo di comunicazione fondamentale per trasmettere ai clienti più informazioni possibili, riguardo al COO (nel caso in cui l'azienda produttrice ritenga che il Paese di provenienza sia un punto di forza del proprio prodotto); la dicitura "Made in" porta, nella situazione più estrema, ad una sorta di "effetto alone" che fa convergere in una sola informazione il giudizio generale sul prodotto.

A questo proposito, in uno dei maggiori contributi all'analisi del COO Effect, Bloemer et al. (2009) hanno riassunto e classificato il meccanismo di formazione del processo cognitivo del consumatore in quattro tipologie:

1. Effetto "alone" (*halo effect*), che si manifesta quando il consumatore si basa solamente sul COO per desumere e formarsi un'opinione circa il prodotto; in questa situazione, le informazioni addizionali sul prodotto sono scartate.
2. Effetto "costrutto generale" (*summary construct effect*), il quale si manifesta quando le informazioni aggiuntive sul prodotto non sono esplicitamente tenute in considerazione, poiché sono già insite e riassunte nel COO.
3. Effetto "euristico di default" (*default heuristic effect*), il quale si manifesta quando l'elaborazione del COO avviene assieme a quella delle informazioni aggiuntive sul prodotto, con una reciproca interazione far di loro.
4. Effetto "caratteristiche del prodotto" (*product attribute effect*), il quale si manifesta quando sia il COO che le informazioni addizionali sono elaborate.

### 1.2.3 Alcuni esempi di Country of Origin nel marketing internazionale

Data l'importanza crescente che il COO riveste nel comportamento di acquisto del consumatore al tempo della globalizzazione, importanti marchi e addirittura le stesse Istituzioni nazionali hanno deciso di promuovere i propri prodotti, come spiegano i seguenti esempi.

- Uno dei loghi più turistici conosciuti è senza dubbio quello "España", il quale contraddistingue la campagna di promozione del turismo verso la Spagna, direttamente finanziata dallo Stato spagnolo. La comunicazione ha come oggetto in particolare le spiagge ed è stata, almeno nelle prime fasi, rivolta soprattutto ai turisti tedeschi, dei quali la Spagna al 2005, data d'inizio dell'iniziativa, era la meta preferita. Si è comunicato principalmente tramite cartelloni pubblicitari durante le manifestazioni sportive (quali Campionati Europei di Calcio e di Pallacanestro) e tramite il sito internet istituzionale, localizzato in molte lingue, *spain.info*.



Figura 2 - Logo Turismo spagnolo

- La più famosa catena di vendita di mobili al mondo, IKEA, nei suoi colori riprende in maniera chiarissima quelli della bandiera della Svezia: in questo modo, l'associazione prodotto-Paese è immediata e molto forte, voluta appositamente da IKEA per connotare la propria offerta nella mente del consumatore suggerendo la sensazione di precisione, affidabilità, ma al contempo di praticità e semplicità del design tipico nord-europeo. Oltre ai colori già citati, anche i nomi degli oggetti aiutano ad aumentare in maniera ancora maggiore l'effetto del Country of Origin Effect.



Figura 3 - Logo IKEA

- I due maggiori Stati del continente oceanico, Australia e Nuova Zelanda, hanno garantito istituzionalmente i propri prodotti (per la maggior parte del settore agroalimentare), grazie ai marchi, rispettivamente, *“Buy Australian Made”* e *“Buy New Zealand Made”*, contraddistinti dalle sagome che rappresentano le culture nazionali del canguro e del kiwi (animale che ha rimpiazzato il precedente logo della foglia di felce, anch’esso simbolo del territorio neozelandese). La campagna, almeno fino ad oggi, non ha ancora dato il risultato sperato (Insch e Florek, 2009), ossia quello di aumentare le vendite di prodotti realizzati nelle due nazioni, proteggendo in questo modo il mercato interno dalla grande quantità di importazioni.



Figura 4 | Buy Australian Made



Figura 5 | Buy New Zealand Made

- Unioncamere, l’ente italiano che rappresenta l’unione del sistema camerale italiano, nel 1997 dà vita al progetto *“Ospitalità Italiana”*, con lo scopo di certificare i servizi turistici degli alberghi italiani e nel corso degli anni viene ampliato ad altri servizi, principalmente i ristoranti. Nel 2009 la certificazione si estende al mondo intero, grazie al supporto delle



Figura 6 | Logo Ospitalità Italiana

Camere di Commercio Italiane all’estero, focalizzandosi sui ristoranti; i ristoratori che usano prodotti italiani di qualità, seguendo le ricette della tradizione e della cultura italiana, ricevono una certificazione da poter esporre nel proprio locale. Lo scopo di questa iniziativa è la promozione dell’eccellenza enogastronomica italiana, soprattutto nei prodotti a marchio DOP, DOC e IGP; grazie all’attestazione *“Ospitalità Italiana”*, i clienti dei locali ottengono la garanzia del rispetto di determinati e rigidi

standard di qualità, accompagnati dall'attenzione e dalla cura dell'ambiente e del cliente, tipico della ristorazione italiana.

Riguardo all'associazione di un prodotto a uno specifico paese, uno studio di Samiee, Shimp e Sharma (2005) riporta che negli Stati Uniti il campione intervistato ha saputo identificare correttamente solo il 49% dei brand locali, e addirittura solamente il 22% dei 44 marchi da altre sette nazioni. Balabanis e Diamantopoulos (2001), hanno verificato che, contrariamente alle loro ipotesi iniziali, una errata classificazione di un prodotto rispetto al proprio paese di origine ha effetti rilevanti solo nel caso in cui questa classificazione si svantaggiosa, ovvero che il prodotto sia associato ad un Paese con un'immagine più "negativa". Nel caso di una errata classificazione positiva, questa ha rilevanza solamente nel caso in cui il prodotto abbia un marchio debole, mentre per un marchio forte si tratta addirittura di un danno d'immagine. La situazione di non classificazione è la peggiore in assoluto, giacché l'impulso all'acquisto in questo caso è frenato dalla mancanza di informazioni a disposizione per effettuare una scelta; da ciò si evince quanto sia importante comunicare un corretto Country of Origin al consumatore, in modo da condizionare favorevolmente l'acquisto e fornire il maggior numero possibile di informazioni utili per la formazione della decisione di acquisto.

### **1.3 Il Made In Italy**

#### *1.3.1 Definizione di Made in Italy*

Nell'immaginario globale, l'Italia è riconosciuta per la sua cultura volta alla qualità e al senso estetico (Snaiderbaur, 2009), che si ricollega a un desiderabile e allettante stile di vita: quest'ultimo è orientato prevalentemente alla vita privata, rispetto a quella comunitaria, pubblica (ad esempio, si dà priorità alla cura della propria casa, che non a quella delle strade pubbliche) e ed è volto anche a un individualismo, tipico della cultura occidentale. Il gusto nell'alimentazione, nell'abbigliamento e nell'arredamento si trasferisce nell'ideazione, nel design e nei prodotti che riescono a soddisfare la ricerca per la bellezza e la soddisfazione individuale; lo stile italiano comprende differenti accezioni regionali che rimandano a specifici prodotti e immagini nella mente del consumatore.



Storicamente, il “Made in Italy” è stato difficile da catalogare o categorizzare univocamente, in quanto anche una leggera variazione della sfera di categorie e di prodotti rappresentati, può portare ad una forte distorsione dei dati e della comprensione del fenomeno su scala globale. In generale, l’elemento comune alle diverse definizioni che sono state pronunciate è l’idea di qualità del prodotto, legata all’origine italiana, intesa come luogo di produzione e trasformazione delle materie prime. Un’altra immagine insita nell’ideale di MII è il “know-how” tipico della tradizione italiana, dovuto al tramandarsi delle tecniche di lavorazione e della specializzazione in alcuni settori tipici dell’esportazione italiana.

La trasformazione e la lavorazione delle materie prime nei prodotti Made In Italy pongono una questione sull’importazione di queste, che al termine del processo contribuiscono al prodotto finale Made in Italy, in particolare per il settore agroalimentare; quindi il ventaglio e la varietà dei prodotti italiani variano a seconda del limite posto per la quantità di materie prime non locali e il grado di trasformazione del bene finale. La definizione, molto generale, data dall’Istituto Nazionale di Economia Agraria nel 1994 sostiene che il Made in Italy è formato da *“tutti quei prodotti in grado di richiamare il concetto di italianità, indipendentemente dal fatto di essere o non essere prodotti di esportazione netta per il nostro Paese”*, includendo in questo modo anche i prodotti frutto della falsificazione industriale e alimentare, che minano la qualità media percepita dell’export.

Tale definizione può essere usata come base generale di partenza per poi restringere il campo con precisi limiti. Difatti, nel 2010 lo stesso INEA, classificando il Made in Italy agroalimentare, a prescindere dal grado di trasformazione dei prodotti, ha preso in considerazione solamente i beni “tipici” della produzione alimentare italiana, i quali abbiano un saldo commerciale positivo, ovvero di quali siano maggiori le esportazioni rispetto alle importazioni, per un periodo di almeno tre anni consecutivi. Queste voci sono poi divise in tre categorie:

- Made in Italy agricolo, che comprende riso, frutta fresca, ortaggi freschi e prodotti dei vivai;
- Made in Italy trasformato, che comprende vino, pomodoro trasformato, formaggi, salumi, succhi di frutta, ortaggi e frutta preparati, olio d’oliva, aceto, oli essenziali e acque minerali;

- Made in Italy dell'industria alimentare, che comprende pasta, caffè, prodotti da forno, prodotti dolciari a base di cacao, acquaviti e liquori, e gelati.

Secondo i termini di legge, ad oggi la certificazione nazionale alimentare è regolamentata da specifiche norme, atte a limitare il più possibile la falsificazione e garantire la qualità dell'esportazione. In particolare, a livello di Unione Europea, già nel 2005 fu lanciata una proposta di regolamento per disciplinare l'etichettatura per i Paesi Membri; all'interno della stessa vi sono ancora presenti però due forti schieramenti su queste tematiche, rappresentati da un lato dagli interessi dei Paesi dell'Europa meridionale, favorevoli a queste misure, dall'altro dai paesi nordici, contrari a restrizioni sulle confezioni. Ad ogni modo, il Regolamento Europeo n° 450/2008 stabilisce che in caso di produzione di merce con contributo di due o più Paesi, questa si considera originaria del Paese dove è avvenuta l'ultima trasformazione o lavorazione sostanziale, economicamente giustificata, effettuata da un'impresa attrezzata per lo scopo che abbia avuto termine con la fabbricazione di un nuovo prodotto o abbia costituito una fase determinante del processo di fabbricazione.

A livello nazionale, la normativa segue quella comunitaria, in quanto l'apposizione dell'etichetta "Made in..." sui beni commercializzati in Italia non è al momento obbligatoria, salvo alcuni precisi casi che saranno trattati a breve. In materia di falsificazioni, la l. 166/2009 stabilisce che l'import/export di prodotti recanti falsi o fallaci indicazioni di provenienza o di origine costituisce reato; si considera fallace l'indicazione, l'origine, l'uso di segni, figure o quant'altro (incluso l'uso di marchi aziendali in maniera fuorviante) possa indurre il consumatore a ritenere che il bene sia effettivamente italiano. La giurisprudenza negli anni si è consolidata definendo come origine della merce la provenienza da un dato produttore, il quale se ne assuma la responsabilità sotto tutti i profili, posto che il luogo in cui il prodotto è confezionato è irrilevante per la qualità del medesimo prodotto.

La legge 55/2010, ex D.l. 135/2009, pone una serie di norme più restrittive per quanto riguarda determinati settori, di rilevanza per l'export italiano, riguardo la dicitura "Made in Italy"; tali settori sono quello tessile, della pelletteria, calzaturiero, conciario e dei divani. All'articolo 1, Comma 4, viene chiaramente espresso che *"l'impiego dell'indicazione «Made in Italy» è permesso esclusivamente per prodotti finiti per i quali le fasi di lavorazione [...] hanno avuto luogo prevalentemente nel territorio nazionale e in particolare se almeno due*

delle fasi di lavorazione per ciascun settore sono state eseguite nel territorio medesimo e se per le rimanenti fasi è verificabile la tracciabilità”. Per quanto riguarda specificamente il settore agroalimentare, la Legge n°4/2011 sancisce l’obbligo di riportare sull’etichetta delle merci l’indicazione del luogo di origine/provenienza, oltre all’utilizzo (eventuale) di ingredienti OGM in qualsiasi momento della filiera alimentare. Per i prodotti non trasformati l’indicazione riguarda il Paese di produzione, invece per i beni alimentari trasformati l’etichetta deve riportare il luogo di coltura/allevamento della materia prima agroalimentare principale e il luogo nel quale è avvenuta l’ultima trasformazione sostanziale. Con questa norma, più rigorosa rispetto a quelle in vigore nelle altre nazioni dell’Unione Europea, ha reso maggiormente severe le modalità di comunicazione al consumatore sui luoghi di origine degli alimenti, a favore di una maggiore trasparenza e rassicurazione sulla loro qualità e salubrità.

### 1.3.2 Il Made in Italy dal secondo dopoguerra

Il periodo del “Miracolo economico” italiano, è collocabile tra il 1951 e il 1963 ed è ricordato come il periodo di maggior crescita per l’economia italiana nel dopoguerra: in questo periodo, infatti, l’Italia passò da essere un Paese prevalentemente agricolo ad uno dei paesi più industrializzati del mondo.

**Tabella 4: Italia dal 1951 al 1963, indicatori macroeconomici - (Indici con base 1951 = 100)**

	1951	1952	1953	1954	1955	1956	1957	1958	1959	1960	1961	1962	1963
<b>Pil</b>	100	105	112	117	124	130	137	144	153	164	176	187	197
<b>Import</b>	100	111	127	131	141	160	178	185	204	280	319	366	437
<b>Export</b>	100	96	113	124	135	154	184	208	244	292	339	377	405
<b>Cons. Privati</b>	100	107	114	115	121	127	133	138	145	155	166	180	197
<b>Cons. Pubblici</b>	100	106	108	116	118	122	124	131	137	143	150	155	162
<b>Valore aggiunto:</b>													
<b>Agricoltura</b>	100	98	109	103	109	110	112	125	130	125	136	130	140
<b>Industria Energetica</b>	100	106	110	114	122	136	145	162	177	212	232	241	256
<b>Industria Estrattiva</b>	100	112	126	145	169	186	204	213	236	267	294	327	337
<b>Industria Manifatturiera</b>	100	103	110	120	128	138	146	149	166	186	206	226	245
<b>Edilizia</b>	100	117	134	149	167	172	187	201	216	228	247	268	285

Fonte: R. Petri, *Storia Economica d'Italia - Dalla grande guerra al miracolo economico*. 2002

Grazie agli aiuti del Piano Marshall (E.R.P.) l’Italia riuscì ad uscire dalle difficoltà economiche causate, oltre che ovviamente dall’estenuante conflitto mondiale, dalla chiusura ai mercati esteri e alla scarsità di materie prime presenti nel territorio. Il sovrappopolamento delle

campagne, da punto di debolezza diventò uno dei punti di forza della nuova economia italiana, in quanto si verificò un fenomeno migratorio della forza lavoro verso le grandi città, dal settore agricolo a quello industriale, il quale permise alle aziende di avere una grande disponibilità di lavoratori a basso costo e una produttività che cresceva a ritmi più elevati rispetto ai salari (Fauri, 1996).

Lo Stato italiano facilitò lo sviluppo industriale grazie al controllo diretto o alla partecipazione in aziende di settori strategici per l'industria, come quello siderurgico, meccanico, petrolifero, elettrico e dei trasporti. Di assoluto rilievo fu la partecipazione in IRI, Istituto di Ricostruzione Industriale, fondata durante il periodo fascista di Mussolini, decisiva per la crescita delle telecomunicazioni grazie alla partecipazione a sua volta in RAI e STE, e per la crescita dei trasporti, grazie ad Autostrade. Inoltre ci furono interventi per lo sviluppo del sud dell'Italia, con l'istituzione della Cassa del Mezzogiorno, prevalentemente per la modernizzazione dell'attività agricola; la Cassa rimarrà in essere per quarant'anni, progressivamente spostando i suoi sforzi verso l'industrializzazione del meridione. In questo modo si frenò il flusso migratorio interno italiano verso il Nord, maggiormente industrializzato e con più risorse ed economiche, favorendo l'occupazione locale.

Grazie ad una rete di approvvigionamento migliore rispetto a quella del periodo fascista, le materie prime riuscirono ad arrivare a costi minori rispetto al passato: ci furono massicci ammodernamenti degli impianti di siderurgia, un abbassamento del prezzo del petrolio, dovuto alla sua più facile reperibilità, e la creazione della Comunità Europea del Carbone e dell'Acciaio (CECA). Questi fattori, combinati con i bassi salari, portarono ad un costo finale dei prodotti italiani più competitivo rispetto a quelli esteri, riuscendo a guadagnare porzioni di mercato notevoli.

Tuttavia, rispetto agli altri Stati europei, l'Italia all'inizio degli anni '50 non aveva misure fiscali a favore dell'esportazione simili a quelli in vigore in Germania e Francia, creando una situazione iniziale di netto svantaggio per i propri esportatori. Al 1952, infatti, erano in vigore solo due misure di sostegno per le esportazioni:

- Il rimborso dell'imposta di fabbricazione per l'export di fibre naturali, filati, olio, zucchero, alcol e birra;

- Il rimborso dell'IGE (Imposta Generale sull'Entrata), entrata in vigore nel 1952 e riguardante limitate categorie di prodotti e solamente i pagamenti ricevuti in dollari.

**Tabella 5: Direzione del Commercio estero Italiano (in %) - Principali Paesi**

	1951	1952	1953	1954	1955	1956	1957	Media '51-'57
Germania Ovest	10,03	12,76	14,57	14,47	16,06	16,80	18,25	14,71
USA	8,77	12,77	12,69	10,10	11,01	11,75	11,73	11,26
Gran Bretagna	17,30	10,49	8,11	10,17	9,27	8,09	8,08	10,22
Francia	11,45	8,28	6,83	7,54	7,44	8,88	8,15	8,37
Svizzera	7,18	8,23	8,95	9,27	9,33	9,33	9,88	8,88

Fonte: Nazioni Unite, Yearbook of International Trade Statistics, 1950-1957. (1975)

La situazione migliorò negli anni successivi, grazie alle manovre monetarie della Banca d'Italia, che permisero alle imprese di poter competere con prezzi favorevoli nel mercato mondiale, e tassi d'interesse contenuti sui prestiti per le imprese.

La situazione antecedente alla Prima Guerra Mondiale, vedeva un export italiano composto prevalentemente da materie prime, specialmente agricole (circa il 60% del totale), tra cui la seta grezza era il prodotto maggiormente venduto all'estero. Tuttavia l'andamento della percentuale di prodotti primari è in continuo calo, a causa del processo, tardivo, di industrializzazione che l'Italia ha affrontato dopo l'Unità del 1861; progressivamente i manufatti hanno sostituito le materie prime nelle esportazioni, fino a superarle nel periodo compreso tra le due Guerre Mondiali. La direzione di questo commercio è rimasta pressoché stabile nella prima metà del XX secolo: da una situazione di partenza del 60% circa di merci vendute a Paesi europei sul totale, all'inizio degli anni '50 ha toccato il 65%, principalmente a causa della perdita delle colonie africane (che nel periodo tra le due guerre ha rappresentato oltre il 25% del totale) e del contemporaneo allargamento ai confini extra-europei delle possibilità di commercio con tempistiche più ridotte. Seguendo lo stesso mutamento, anche le importazioni nel secondo dopoguerra vedono scemare la propria percentuale di prodotti primari, pur mantenendo una quota importante di carburanti, prodotti minerari e risorse energetiche, di cui l'Italia è storicamente netto importatore, a causa della mancanza di queste risorse nel territorio.

Tra il 1950 e il 1973 il PIL italiano è cresciuto mediamente del 4,8% all'anno (Tolliday, 2000), ritmo secondo solo a quello del Giappone, rendendo accessibili a una fascia sempre maggiore di italiani prodotti che precedentemente sembravano irraggiungibili (Carnevali, 2000): basti pensare al caso di radio, televisore, automobile, lavatrice visti prima come beni di lusso, poi come elementi basilari della vita quotidiana. Allo stesso modo la pubblicità entrò in maniera prepotente nella vita degli italiani, appunto grazie alla televisione e ai giornali, facendo divampare il fuoco del consumismo nelle anime degli italiani e contribuendo a "modernizzare" i consumi e la tradizione conservativa prevalente in quell'epoca. In questo periodo, dopo il "miracolo italiano", il tasso di crescita delle esportazioni italiane si è stabilizzato, allineandosi con i tassi medi mondiali di crescita; in questi anni, il peso dell'Italia nelle esportazioni mondiali è stato continuamente in crescita, partendo dal 2,5%, per superare nel 1990 il 4,5%, picco mai più raggiunto. Questa situazione fu favorita dall'apertura dell'Italia verso gli scambi mondiali attraverso l'entrata nell'Unione Europea prima, per poi, in una situazione in cui agli inizi degli anni '70 i Paesi in via di sviluppo industriale cominciavano a rappresentare una minaccia per i prodotti italiani, sfruttare i tassi di cambio flessibili per rendere competitiva la Lira tramite svalutazione, in modo da rilanciare l'export. Nei primi anni '60 la composizione dell'export era per l'80% fatta da prodotti manifatturieri, contro il meno del 20% di prodotti primari: la crescita della prima categoria di prodotti è esponenziale, se confrontata con i dati precedenti, riferiti al periodo appena rima delle guerre mondiali. Il segmento tessile e dell'abbigliamento continua a pesare per un quinto del totale delle esportazioni, rappresentando il traino del Made in Italy, ma comincia ad avere un certo peso anche il comparto dell'industria meccanica; le importazioni seguono le stesse variazioni, con il 70% di prodotti trasformati sul totale nei primi anni '70: rispetto a questi ultimi si è registrato anche un (fisiologico) aumento di contenuto tecnologico all'interno delle importazioni, con prodotti sempre più sofisticati, soprattutto macchinari ed apparecchiature meccaniche, capaci di innalzare a loro volta il livello tecnologico della produzione italiana.

### 1.3.3 La situazione attuale

Durante gli anni 80 e i primi anni 90, l'export italiano ha tuttavia sofferto di una qualità sul mercato mondiale che appariva come inadeguata alla domanda. È divenuta famosa la frase presente nell'edizione di Luglio 2003 di *The Economist* "*Except for being rotten, it is a success*" ("*Tralasciando il fatto che è marcia, è un successo*"), riferita alla situazione di difficoltà dell'economia italiana, nonostante la qualità media dei prodotti fosse ancora elevata e dal 1973 il PIL era comunque cresciuto in maniera maggiore rispetto agli altri Stati europei. Per correre ai ripari e frenare quest'inversione di tendenza, il Governo di allora ha modificato il tasso di cambio della lira, permettendo una maggiore esportazione dei propri beni, a costo della svalutazione della moneta nazionale. La produzione italiana ha ricevuto grandi attenzioni durante gli scorsi decenni, grazie alla combinazione di qualità e varietà del suo export, specialmente nel campo della moda di alta fascia, nelle calzature, nella gioielleria, nell'arredamento e nell'alimentare.

In particolare, lo sviluppo e la crescita dei distretti industriali di materie prime e di prodotti finiti hanno portato a innovazione e specializzazione nella produzione. Collaborando nella fase operativa, grazie alla condivisione di pratiche produttive e spesso anche degli stessi materiali, le imprese di questi distretti riescono a reagire più velocemente ai cambiamenti della domanda e a fronteggiare le grandi multinazionali estere. I distretti italiani rappresentano uno dei pilastri per l'economia industriale del nostro Paese nonostante siano solo il 4,5% del totale delle imprese italiane<sup>3</sup>, esse rappresentano il 6,9% del valore aggiunto totale dell'industria italiana e addirittura il 25,6% dell'export totale. Negli ultimi anni, anche i distretti hanno dovuto affrontare numerose difficoltà nei mercati, a causa delle modifiche nelle abitudini di consumo mondiali, a differenti richieste da parte dei "nuovi ricchi", in particolare dall'Oriente, e dei recenti focolai d'innovazione, presenti nelle stesse regioni asiatiche come la Cina e dalla *West Coast* statunitense. Per fronteggiare queste minacce, le imprese dei distretti devono ridefinire il loro approccio al consumatore, più sofisticato rispetto al passato, con il quale non condivide lo stesso linguaggio, cultura e tradizione, grazie ad una comunicazione più targettizzata e interattiva, nuovi canali (Di Maria e Finotto, 2008).

---

<sup>3</sup> Fonte: <http://www.osservatoriodistretti.org/sites/default/files/IV-rapporto-osservatorio-distretti.pdf>

L'Italia, per quanto riguarda il settore dei prodotti agricoli, ha una bilancia commerciale negativa, in quanto il suolo italiano a disposizione per le colture è relativamente scarso, data la conformazione del territorio; inoltre, la frammentazione dell'offerta, con una miriade di piccoli produttori locali, molte volte autonomi, e la ridotta quantità di consorzi e l'alto costo della manodopera, creano le condizioni affinché il costo di produzione dei prodotti agroalimentari italiani rimanga alto rispetto alla media del mercato (Carbone e Henke, 2012). In questo scenario, i produttori alimentari italiani non possono pensare di riuscire a competere in base al prezzo, ma devono ricercare la qualità e metodi di produzione più efficienti.

Negli ultimi vent'anni, tuttavia, le aziende dell'agroalimentare italiano hanno compreso le nuove dinamiche del mercato estero, puntando più sulla qualità che non sul prezzo contenuto; nelle loro strategie competitive, i produttori si sono focalizzati principalmente su attributi quali l'autenticità, la naturalezza dell'artigianato, una forte identità italiana, origine, tipicità e tradizione (DI Maria e Finotto, ibidem).

Sulla base dei risultati di uno studio compilato da ISMEA, nel 2012 si è avuto un incremento del 6,1% su base annua dell'export agroalimentare italiano (toccando quota 29,3 miliardi di euro), specialmente grazie all'esportazione verso i paesi Extra-UE (+12,9% verso questi); in particolare, i prodotti con le migliori performance sono stati quelli del comparto dolciario e dei prodotti da forno, il settore enologico e la pasta in generale.

Nel 2013, i prodotti agroalimentari Made in Italy, ovvero l'insieme dei prodotti freschi e trasformati ai quali viene riconosciuta tipicità italiana, hanno costituito il 70% delle esportazioni agroalimentari totali, quest'ultima percentuale in continua e stabile crescita negli ultimi venti anni. Dai dati a disposizione, si può dedurre che il Paese ha un netto saldo positivo per quanto riguarda l'export di vino, frutta e ortaggi (queste categorie compongono anche la percentuale principale dell'export italiano), mentre è netta importatrice di carne, pesce e prodotti di colture industriali. Con riferimento alle singole categorie di prodotto, i vini in bottiglia rappresentano, con oltre il 16% sul totale delle esportazioni agroalimentari, il bene più esportato all'estero, seguiti da pasta, formaggi in generale, pelati e conserve di pomodori e salse e altri condimenti. Gli ortaggi e la frutta fresca, che fino agli anni '80 hanno rappresentato una voce importante delle esportazioni, ora hanno ceduto la loro quota a



favore delle salse e condimenti, segno di un cambiamento delle abitudini alimentari verso una maggiore rapidità di lavorazione e preparazione degli alimenti.

**Tabella 6: Bilancia agroalimentare per settore (in milioni di €)**

Settori	2012			Peso in %	
	Export	Import	Saldo	Export	Import
<b>TOTALE AGROALIMENTARE, DI CUI:</b>	31851	39532	-7681		
<b>Vino e mosti</b>	4691	305	4386	14,73%	0,77%
<b>Frutta fresca e trasformata</b>	3989	2706	1283	12,52%	6,85%
<b>Ortaggi freschi e trasformati</b>	3099	1983	1116	9,73%	5,02%
<b>Cereali, riso e derivati</b>	4629	4038	591	14,53%	10,21%
<b>Altre bevande</b>	1527	994	533	4,79%	2,51%
<b>Florivivaismo</b>	665	470	195	2,09%	1,19%
<b>Oli e grassi</b>	1677	2827	-1150	5,27%	7,15%
<b>Latte e derivati</b>	2244	3507	-1263	7,05%	8,87%
<b>Culture industriali e derivati</b>	497	3879	-3382	1,56%	9,81%
<b>Animali e Carni</b>	2620	6345	-3725	8,23%	16,05%
<b>Ittico</b>	521	4294	-3773	1,64%	10,86%

Fonte: Nazioni Unite – Comtrade (2012)

Il Paese che importa la maggior quantità di prodotti agroalimentari MII è la Germania, con oltre 5.345 milioni di Dollari (quasi il 20% dell'export totale), seguita da Francia, USA e Gran Bretagna, con una quota del 10% circa ciascuno. Rispetto ai decenni precedenti, dove la Germania deteneva una quota addirittura del 28%, si può notare un minore peso degli altri stati europei e un'apertura verso i mercati emergenti dei Paesi dell'Europa dell'Est, Russia, Cina, e Sud-Est asiatico. In particolare, con riferimento ai prodotti più esportati, gli Stati Uniti sono i maggiori importatori di vini imbottigliati, mentre la Germania rappresenta il maggiore partner commerciale per quasi tutte le altre categorie di prodotti.

#### *1.3.4 I possibili sviluppi del Made in Italy: marchio di qualità e presenza online*

Nel prossimo futuro, la produzione italiana si troverà di fronte ad una concorrenza spietata, come detto in precedenza, e aumentata già negli scorsi decenni dai Paesi emergenti che immettono sul mercato mondiale i loro prodotti, nella maggior parte delle volte a prezzi inferiori, quindi per continuare a rappresentare una voce importante dell'economia nazionale, dovrà adeguarsi ed essere parte attiva del sistema di commercio contemporaneo. Oltre alla competizione "leale" sul mercato, di sicuro rilievo è la competizione "sleale" della

contraffazione del Made in Italy, sia sul mercato regolare sia su quello “nero”: i prodotti recanti bandiere italiane, stemmi tricolori, nomi dal cosiddetto “*italian sounding*” hanno un fatturato stimato tra i quattro e i sei miliardi di Euro, i quali rappresentano circa il 5% delle esportazioni italiane totali.

Per differenziarsi dall’offerta di prodotti presente nel panorama del commercio mondiale, il Made in Italy ha storicamente basato la propria comunicazione sull’eccellenza italiana e sull’idea di tradizione della produzione. Tuttavia, nel corso degli anni le istituzioni italiane non sono mai riuscite a valorizzare questi prodotti tramite un unico marchio, caratteristico per identificare il vero Made in Italy (come invece tentarono i governi di Australia e Nuova Zelanda, vedi esempi precedenti). Negli ultimi quarant’anni sono stati istituiti da diversi privati e associazioni e consorzi di consumatori e produttori, marchi e certificazioni di qualità come “100% italiano”, “100% Made in Italy”, “Italy Made”; queste sigle, nate con l’intento di facilitare il riconoscimento delle produzioni italiane, rischiano di creare confusione nel consumatore inesperto. Inoltre, uno studio di KPMG Italia del 2010 afferma che “Made in Italy” è il terzo brand più conosciuto al mondo, dopo Coca-Cola e Visa, con un incremento delle ricerche online del 153% dal 2006 al 2010. Per riuscire a sfruttare questa riconoscibilità tanto preziosa quanto difficilmente replicabile, è necessario quindi lasciare da parte i territorialismi e i campanilismi e dotare le esportazioni italiane di una certificazione comune di qualità e di un marchio “ombrello”, capace allo stesso tempo di racchiudere all’interno di esso tutte le certificazioni di qualità e di riassumere in un unico riconoscibile logo l’italianità delle produzioni nazionali: questa è la grande scommessa che l’export Made In Italy deve riuscire a vincere per vincere la concorrenza e la contraffazione industriale.

Un altro versante sul quale l’export italiano deve fronteggiare la concorrenza è quello dei mercati di sbocco al consumatore, perché la tendenza globale è quella di una moltitudine di offerta e di una generale perdita di *appeal* del prodotto sullo scaffale del supermercato tradizionale; il consumatore contemporaneo vuole sempre maggiori informazioni sui prodotti che intende acquistare, per questo riversa nella maggior parte dei casi i suoi dubbi sulla rete, sperando di trovare dati utili alla sua ricerca. L’*e-commerce* di prodotti di qualsiasi genere ha rivoluzionato il modo delle imprese di comunicare in internet, aprendo un canale di vendita nuovo rispetto a solo pochi anni fa, con la possibilità di raggiungere virtualmente un cliente in qualsiasi parte del pianeta. Le vendite online in tutto il mondo sono cresciute al

ritmo del 15% circa annuo dal 2007, mentre il totale delle vendite al dettaglio è salito dello 0,9% nello stesso periodo, principalmente a causa della crisi economica a livello globale. Nel 2012 le vendite online B2C hanno superato i mille miliardi di dollari (il 4% del totale delle vendite tradizionali al dettaglio), in aumento di oltre il 21% rispetto all'anno precedente, e per il 2013 si è stimato (dato non ancora ufficiale) una ulteriore crescita superiore al 18%. I Paesi che guidano la classifica per fatturato totale in rete sono gli Stati Uniti, la Cina e la Gran Bretagna, mentre il Paese asiatico è quello che conta il maggior numero di utenti che comprano online. Il fatturato online delle imprese italiane nel 2013 ha raggiunto 11,3 miliardi di Euro, in crescita del 18% rispetto al 2012 e addirittura quasi raddoppiate in soli quattro anni; gli utenti italiani che hanno compiuto acquisti online sono più di 14 milioni.

Se il settore maggiormente coinvolto nella dinamica di vendite online rimane quello dei servizi, grazie alla propria immaterialità dell'offerta, facilmente commerciabile su Internet, i beni fisici raggiungono comunque una quota del 39% del totale. Rispetto a quest'ultimo dato, i due settori maggiormente coinvolti sono l'abbigliamento e l'informatica/elettronica, mentre il settore agroalimentare rappresenta una piccolissima parte, principalmente a causa della difficoltà di garanzia della freschezza del prodotto e della natura principalmente fisica della dinamica d'acquisto del prodotto in sé. La prospettiva però è incoraggiante, in quanto si prospetta un aumento tra il 10% e il 15% annuale per le vendite di prodotti alimentari online, rispetto al previsto 3% del canale di vendita al dettaglio, con la prospettiva che in dieci anni le vendite online rappresentino il 2-3% del totale del fatturato totale riguardante l'agroalimentare. Quasi tutte le maggiori catene alimentari hanno una sezione del proprio sito dedicata alle vendite B2C online, e addirittura un *player* colosso delle vendite online come Amazon ha inserito nel proprio catalogo articoli alimentari, intuendo le possibilità del mercato digitale. Per quanto concerne il Made in Italy, l'export è principalmente costituito dai settori del turismo (58% del totale), seguito dall'abbigliamento (30%), con una concentrazione di imprese assai elevata: le prime cinque contano più dei due terzi delle vendite fuori dall'Italia. Il web, se utilizzato con gli strumenti adatti e una gestione consapevole, può aiutare molte piccole e medie imprese italiane, le quali sono il vero motore e cuore pulsante delle eccellenze Made in Italy, a raggiungere clienti che fisicamente non avrebbero mai potuto pensare di raggiungere solo fino a qualche anno fa, permettendo di ottenere una visibilità mondiale e diverse tipologie di consumatori e di domanda: basti

pensare che durante l'anno 2009, in piena crisi economica, le PMI attive online hanno registrato una crescita media dei ricavi dell'1,2%, contro un calo del 4,5% delle altre PMI offline<sup>4</sup>. Durante un evento organizzato da Google a Roma nell'ottobre 2013, il CEO della stessa azienda, Eric Schmidt, dichiarò che questa avrebbe sostenuto il Made in Italy, in tre diverse direzioni: fornendo gli strumenti informatici e digitali alle PMI, valorizzando le eccellenze produttive ancora "invisibili" al grande mercato mondiale e permettendo ai giovani di promuovere e guidare la transizione delle imprese dalla fase tradizionale alla nuova era digitale dell'e-commerce. Inoltre, il Country Manager per l'Italia della stessa Google, Fabio Vaccarone, il mese successivo ha sostenuto la tesi del suo CEO, puntando sulla elevata presenza del termine "Made in Italy" all'interno dei motori di ricerca sul web, e sulla predisposizione delle PMI alle vendite online, nonostante solo il 17% di esse (uno dei dati più bassi dell'intera Unione Europea) possieda un sito internet. La società statunitense, riguardo queste tematiche ha sviluppato, in partecipazione con Assocamere e con il patrocinio del Ministero dello Sviluppo Economico, il progetto "Distretti sul Web", il quale mette a disposizione delle PMI di venti distretti italiani un giovane neolaureato, formato tramite una borsa di studio, per aiutarle nello sfruttare le opportunità del web e dell'e-commerce. Come esempio di impresa che è stata pioniera dell'utilizzo di questo nuovo commercio digitale si deve citare Carli, la quale dagli inizi dello scorso secolo vende il proprio olio solamente tramite corrispondenza; l'introduzione dell'e-commerce come nuovo canale di vendita, anche se riconducibile alla propria tradizione di peculiarità di rapporto coi clienti, è avvenuta già quasi vent'anni fa, e ad oggi garantisce più del 10% del fatturato totale aziendale. Gli elementi su cui devono puntare le aziende del Made in Italy per sfruttare il mercato digitale sono quindi la creazione e gestione di un sito internet chiaro, localizzato e adatto per le vendite online, l'implementazione di un sistema sicuro e trasparente di pagamento e spedizione della merce e la percezione dei differenti elementi che costituiscono la domanda per i loro prodotti, i quali saranno diversi a seconda dei mercati di sbocco.

---

<sup>4</sup> Fonte: Boston Consulting Group, 2011

### 1.3.5 La ristorazione di qualità per il Made in Italy

I prodotti agroalimentari, come già visto in precedenza, possono essere oggetto di consumo personale, nella vita di ogni giorno, all'interno della propria abitazione, ma anche di consumo "pubblico", quando avvengono fuori dalle mura di casa, in fast food, chioschi, ristoranti, taverne, pizzerie, eccetera. I gestori di questi luoghi, aggiungendo una componente di servizio, la quale va da quella minima dei fast food a quella massima dei ristoranti di lusso, mettono a disposizione del cliente la loro esperienza e conoscenza sulla sfera alimentare. Se questo è un aspetto importante, ma non centrale in un contesto di conoscenza della cucina della quale si vuole fare un'esperienza (in quanto la si può avere già provata in altre circostanze), diventa assolutamente di primo piano in assenza di altri punti di riferimento, come può avvenire in un Paese straniero. Si può infatti immaginare come un turista, che soggiorna in Italia durante la propria vacanza, si possa fare un'idea decisiva sull'intera cucina italiana, sulla base di pochi (se non addirittura uno solo) pasti consumati in alcuni locali: se la qualità degli ingredienti è scarsa, il servizio è scadente, la preparazione è inesatta, egli porterà con sé per tutta la sua vita una concezione errata della cucina che ha sperimentato, contribuendo inoltre con le proprie opinioni ad influenzare le persone con le quali verrà in contatto successivamente.

Comprendere l'importanza della ristorazione come veicolo per la trasmissione della cultura agroalimentare italiana, sia all'interno dei confini nazionali come in tutto il mondo, è la base di partenza per comunicare in maniera efficace il Made in Italy. In questa direzione è andato il Governo Italiano nel 2011, quando il Ministero per le Politiche Agricole, Alimentari e Forestali ha varato il progetto "5 stelle. Ristorante Italia", il quale Piano prevedeva di *"utilizzare grandi eventi internazionali, con particolare attenzione ai grandi eventi sportivi nonché gli eventi tematici legati direttamente all'immagine italiana, come contenitori nei quali affermare i valori del prodotto agroalimentare italiano, associandoli a un contesto coerente"*. Tra le diverse azioni che il progetto ha realizzato, una di queste ha riguardato la cucina di alta qualità e gli chef: i più famosi cuochi stellati hanno accompagnato importanti personalità straniere (Capi di Stato, ambasciatori, delegazioni estere, dirigenti sportivi, celebrità) in un processo di degustazione delle diverse varietà di prodotti italiani e abbinando a questi i migliori vini. Un'altra iniziativa messa in atto è stata quella dell'organizzazione di seminari di formazione tra buyer di prodotti enogastronomici Made in

Italy e chef, in maniera tale da far avvicinare domanda e offerta: ciò ha permesso loro di venire a conoscenza di criticità ed esigenze delle rispettive controparti e poter adeguare di conseguenza le proprie richieste.

Un anno prima, Unioncamere ha lanciato il progetto “Ristoranti Italiani nel Mondo”, che mira a certificare la qualità dei ristoranti che propongono cucina italiana in tutto il mondo, dal menù fino alla presenza di personale che parli in lingua italiana. Il marchio “Ospitalità Italiana” ha i seguenti obiettivi:

- *Sviluppare e promuovere le tradizioni dei prodotti agro-alimentari italiani e valorizzare la cultura enogastronomica italiana;*
- *Valorizzare l'immagine dei ristoranti italiani all'estero che garantiscono il rispetto degli standard di qualità dell'ospitalità italiana;*
- *Creare una rete internazionale che consenta la realizzazione di eventi promozionali delle eccellenze produttive italiane.*

I ristoratori che ambiscono alla certificazione all'estero devono però avere determinati requisiti, come almeno una persona capace di comprendere e parlare in un italiano corretto, le portate devono essere scritte correttamente (con l'indicazione degli ingredienti), un arredamento che permetta il collegamento con la cultura italiana, almeno il 50% di ricette tradizionali italiane, olio rigorosamente extravergine d'oliva e almeno il 20% (o 5 scelte) di etichette italiane D.O.P. o I.G.P. per i vini. Le Camere di Commercio Estere che hanno aderito all'iniziativa nel 2013 sono cinquantanove, le quali hanno rilasciato la certificazione a 1420 ristoranti, sul totale di 2520 candidature. Alla presentazione del progetto, nel 2010, il viceministro allo Sviluppo Economico Adolfo Urso ha dichiarato che l'iniziativa era nata anche con lo scopo di combattere la lotta alla contraffazione alimentare, una piaga che mina tutt'oggi la reputazione degli originali prodotti Made in Italy nel resto del mondo.

La scelta di questa trattazione è stata perciò quella di approfondire il tema della cucina di alta qualità, come mezzo di trasmissione della cultura gastronomica italiana nel mondo: si è scelta la forma più alta, in quanto espressione massima di qualità e di potenzialità nel mercato internazionale. Il Made in Italy è quindi esaminato come sistema di ristorazione che può essere esportato per creare uno standard al quale gli imprenditori dell'industria della ristorazione possano fare riferimento, in caso di apertura di locali con questo *background*.

## CAPITOLO 2: LA RISTORAZIONE DI ALTA QUALITÀ

*“Chi non bada a ciò che mangia, difficilmente baderà a qualsiasi altra cosa”*

*Samuel Johnson*

### 2.1 Analisi del settore della ristorazione

#### 2.1.1 Le origini della haute cuisine

La cucina d'élite contemporanea è predominata dalla corrente della nouvelle cuisine, originatasi in Francia ed esportata in tutto il mondo; alcuni ristoranti, nei quali lavorano alcuni tra gli chef più innovativi del panorama gastronomico, propongono una cucina molecolare, basata sulla cottura scientifica per esaltare le potenzialità nutritive e gustative delle pietanze. Tuttavia questo tipo di cucina si è limitato a pochi esempi (anche se di grande spessore, come lo spagnolo Ferran Adrià), non riuscendo a prevalere sulla cucina di stampo più “tradizionale” come quelle nata in territorio francese.

La nouvelle cuisine nasce come movimento di rottura dalla cucina “classica” alla fine degli anni '60 in Francia, un periodo caotico per i diversi movimenti sociali sorti in Europa come protesta alle istituzioni politiche. La cucina classica vide il suo ordinamento nel 1903 con la pubblicazione di *“Le Guide Culinaire”*, scritto dallo chef francese Auguste Escoffier, al fine di sancire alcuni principi base per la ristorazione pubblica; già nel 1833 lo scrittore francese Carème, ex cuoco, tentò di raccogliere e catalogare i principi della nuova cucina pubblica, sorta dalle ceneri dei grandi banchetti organizzati per la classe aristocratica prima della Rivoluzione Francese. Nel suo *“Storia filosofica della Cucina”*, Carème disegnò una visione della cucina come arte e scienza contemporaneamente, semplificando allo stesso tempo il numero delle portate a quattro (dalle precedenti otto), rinvigorendo la figura del commensale attorno alla tavola e ponendo l'accento sull'equilibrio del servizio, tra delicatezza, ordine ed economicità.

Riprendendo l'opera di Carème, lo chef Auguste Escoffier nel 1903 pubblicò *“La Guide Culinaire”*, libro di culto per i fondamentalisti della cucina classica, che rimane tutt'oggi uno

dei manuali fondamentali per la formazione dei cuochi moderni. In questo volume, Escoffier disciplinò l'ordine di presentazione dei piatti (*service à la russe*) e sviluppò il primo *menù a la carte*; semplificò inoltre la cucina, eliminando le eccessive guarnizioni imposte ai cibi e riducendo ulteriormente il numero di portate. Nel manuale si trovarono le prime indicazioni sull'organizzazione professionale di una cucina, con la divisione dei compiti e delle mansioni, riducendo gli sprechi e la ridondanza degli incarichi. Lo stesso Escoffier riassunse la cucina classica in questi termini: *“In poche parole, la cucina, pur continuando ad essere un’arte, diventerà scientifica e dovrà convertire le sue tradizioni, che molto spesso sono ancora troppo empiriche, a un metodo e a una precisione che non lasciano nulla al caso”*. Grazie a questa nuova cultura della ristorazione, la Francia raggiunse la sua egemonia nel campo della haute cuisine, e l’arte della cucina classica rimase in vigore come base imprescindibile fino all’avvento del movimento della nouvelle cuisine. La nuova cultura gastronomica diventò istituzionale (Rao et al., 2003) grazie a una rete di scuole e società professionali come *“Le Cordon Bleu”* e la *“Association des Maîtres Queux”*.

La nouvelle cuisine emerse come rottura col passato e come prodotto delle tensioni tra il vecchio corso delle arti (comprese letteratura, arte drammatica, cinema) e la nuova rivoluzione culturale europea; inoltre gli anni sessanta videro la grande diffusione di nuovi elettrodomestici nelle case e l’inizio del cambiamento del ruolo della donna nell’ambito casalingo, da angelo del focolare a lavoratrice al pari dell’uomo. In questa nuova cultura della cucina, lo chef assumeva un ruolo di maggior rilievo: da puro esecutore della cucina proposta nel manuale di Escoffier a genio inventivo, libero di creare nuovi abbinamenti per le pietanze e innovative tecniche di cottura. I principali iniziatori e promotori di questo corso furono gli chef Paul Bocuse, Michel Guérard, Alain Chapel e i fratelli Troisgros: il 1973 fu però un anno di svolta, con la definizione scritta dei principi da seguire per aderire a pieno al nuovo movimento. Gli autori dei *“Dieci comandamenti della nouvelle cuisine”* furono i giornalisti culinari Henri Gault e Christian Millau, nel loro *“Vive la Nouvelle Cuisine Française”*, i quali sono:

- 1) *“Tu ne cuiras pas trop” (Non cuocerai troppo)*
- 2) *“Tu utiliseras des produits frais et de qualité” (Utilizzerai prodotti freschi e di qualità)*
- 3) *“Tu allégeras ta carte” (Alleggerirai il tuo menù)*



- 4) *“Tu ne seras pas systématiquement moderniste” (Non sarai sistematicamente modernista)*
- 5) *“Tu rechercheras cependant ce que t’apportent les nouvelles techniques” (Tuttavia ricercherai il contributo di nuove tecniche)*
- 6) *“Tu éviteras marinades, faisandages, fermentations, etc” (Eviterai marinature, frollature, fermentazioni, ecc.)*
- 7) *“Tu élimineras les sauces riches” (Eliminerai le salse corpose)*
- 8) *“Tu n’ignoreras pas la diététique” (Non ignorerai la dietetica)*
- 9) *“Tu ne truqueras pas tes présentations” (Non sofisticherai la presentazione dei tuoi piatti)*
- 10) *“Tu seras inventif” (Sarai inventivo)*

La nouvelle cuisine si basò sulla trasgressione e sull’adattamento (Fischler, 2003): la trasgressione consistette nell’utilizzare le precedenti tecniche di cottura con nuovi ingredienti, o viceversa, prodotti della tradizione con nuove tecniche di lavorazione e di cucina (come ad esempio l’utilizzo contemporaneo di carne e pesce nella stessa portata). L’adattamento si riferisce invece all’importazione di tradizioni culinarie esotiche, principalmente riguardo spezie e prodotti locali. Questa corrente derivò dalla cucina giapponese degli anni ’70, poiché molti degli chef sopra citati provarono un’esperienza di lavoro in Giappone, e dalla crescente influenza degli immigrati dalle ex-colonie africane della Francia, presenti a quel tempo nella società. Il ruolo dello chef venne esaltato, come innovatore, creatore e padrone (Rao et al., 2003), mentre il ruolo del cameriere fu minimizzato, con l’uso della *cloche* o direttamente tramite il piatto già completato. Secondo le nuove regole, il menu sarebbe divenuto più ristretto, rendendo inutili gli ampi spazi per stoccare la merce, con l’utilizzo di cibi di stagione, sempre reperibili e freschi; anche le salse divennero un elemento solamente decorativo, evitando le salse troppo pesanti e preparate in precedenza. In poche parole, l’obiettivo della nouvelle cuisine era di “eliminare la metamorfosi del cibo, rivelando la sua verità essenziale”. I giornalisti culinari francesi aiutarono la diffusione della nuova filosofia di cucina, esaltandone le virtù, spiegandone la necessità dell’adozione e descrivendo casi celebri. Molti cuochi di successo nel periodo precedente furono quindi spinti a tentare questa nuova strada, spinti soprattutto dal terrore di poter perdere la graduatoria conseguita nelle guide gastronomiche, le quali abbracciarono

molto favorevolmente la nuova cucina: i vantaggi nel cambiare stile furono maggiori dei potenziali danni d'immagine del rimanere ancorati alla cucina classica.

Verso la fine degli anni Settanta, i principali ispiratori della nouvelle cuisine divennero vere e proprie star in Francia, tra le quali spicca la figura di Raymond Oliver, che fu il primo chef a portare la cucina in televisione, con un programma dedicato sulle reti francesi. A Paul Bocuse invece va il merito di essere stato colui che esportò la nouvelle cuisine all'estero, creando un nuovo standard gastronomico per la ristorazione. A metà degli anni '80 la nouvelle cuisine fu così adottata nelle cucine mondiali che si rivelò un'arma a doppio taglio per i ristoratori: di fatti ci furono molti casi di chef formati approssimativamente su questi nuovi metodi, che non rispettarono le regole basilari e cercarono di imitarli, con risultati quanto meno imbarazzanti. Tale fenomeno causò un abbassamento generale della qualità delle pietanze servite dagli chef della nouvelle cuisine, il quale permise ai detrattori di questa cucina di mettere in cattiva luce la filosofia ed evidenziarne le caratteristiche negative, sottolineando l'esiguità delle porzioni. Questo portò addirittura all'accezione negativa del termine *nouvelle cuisine*, in riferimento ad una cucina "tutta apparenza e poca sostanza" e il graduale distacco dei grandi chef dal senso originario, verso una propria filosofia di cucina, che parte dalle basi della nouvelle cuisine, ma si articola declinandosi a seconda dell'esperienza e della formazione personale dello chef.

A partire dalla metà degli anni '80, lo chef spagnolo Ferran Adrià portò una ventata di novità all'interno dell'alta cucina internazionale, anche grazie alla crisi della nouvelle cuisine come cucina di riferimento principale. Emerse come uno degli esponenti di maggior rilievo della "Nuova cucina spagnola" (anche chiamata "*Nueva nouvelle cuisine*"), la quale si sviluppò dopo il 1975 grazie al *padre* Juan Mari Arzak, che dopo uno stage da Paul Bocuse, decise di proporre un suo stile culinario nei natali Paesi Baschi. Lo chef catalano Adrià diede una seconda spinta circa un decennio più tardi, ma questa volta nella sua Catalogna, con il ristorante ElBulli, il quale diventò nei seguenti venti anni uno dei migliori ristoranti al mondo, nonché un laboratorio di creatività, fonte continua di innovazione in cucina. La sua cucina molecolare risultò innovativa, considerando allo stesso modo qualsiasi alimento, non garantendo una maggiore importanza verso specifici prodotti a seconda di pregio o prezzo. Il ristorante ElBulli dovette chiudere il 30 luglio 2012 a causa dell'elevato costo di ricerca che il laboratorio "*El Taller*" a Barcellona doveva sostenere per mantenere uno standard

eccellente nel ristorante di Roses, e per permettere al catalano di concentrarsi maggiormente sulla consulenza imprenditoriale.

Dal 2004, nei territori scandinavi e in quelli limitrofi, si è sviluppata una corrente di cucina che si impone di riprendere gli ingredienti del territorio locale e combinarli in maniera innovativa per ottenere una cucina semplice, ma di forte impatto sensoriale: nasce così la “*New Nordic Cuisine*”, ad opera di René Redzepi e Claus Meyer, co-fondatori del Noma a Copenaghen. I due fondatori del movimento hanno redatto un *manifesto*<sup>5</sup> per regolamentare il nuovo movimento, che si esprime tramite il progetto *Nordic Food Lab*, nato nel 2008, un laboratorio di cucina dove i migliori chef dell’area scandinava collaborano per dare nuovo impulso alla ricerca gastronomica. Nei punti principali, il Manifesto si propone di esprimere la purezza, freschezza, semplicità ed etica associata alle regione nordiche, combinare il sapore con la salute e il benessere fisico, riprodurre l’ambientazione tipica scandinava, ricercare ed esaltare i prodotti locali tipici, abbinandoli coerentemente con ingredienti esteri e supportare i piccoli produttori regionali delle eccellenze. Il portabandiera principale di questa *New Nordic Cuisine* è appunto il ristorante Noma in Danimarca, che dal 2010 può vantare il titolo di miglior ristorante del mondo, secondo l’attendibile classifica The 50 World’s Best Restaurant: qui lo chef Redzepi, grazie ad un team di supporto istruito e creativo, riesce a esaltare ai massimi livelli gli ingredienti tipici della cucina tradizionale scandinava, proponendoli con nuove tecniche di marinatura e affumicatura. Tra gli altri ristoranti che hanno seguito questa filosofia, ci sono gli emergenti *Ti Trin Ned*, *Geranium*, *Bror* e *Malling & Schmidt*.

Anche nel territorio italiano si è gradatamente abbandonata la nouvelle cuisine originale, anche se per circa un ventennio è stata il punto di riferimento per i ristoranti più importanti d’Italia. Una figura di riferimento nel distacco dalla cucina di origine francese è senza dubbio Gualtiero Marchesi, considerato all’unanimità come il padre della “*Nuova Cucina Italiana*”: nel 1977 apre il suo primo ristorante, dopo essersi formato per lunghi anni tra Milano, la Svizzera e Parigi, con l’influenza dei fratelli Troisgros che illuminarono Marchesi. Nel 1985 divenne il primo chef italiano a poter vantare una valutazione di tre stelle sulla guida Michelin, con la quale però in futuro ebbe aspre divergenze, fino ad essere il primo ristoratore della storia a rifiutare la valutazione della nota guida francese e a diventare un

---

<sup>5</sup> Disponibile su: [http://www.clausmeyer.dk/en/the\\_new\\_nordic\\_cuisine\\_/manifesto\\_.html](http://www.clausmeyer.dk/en/the_new_nordic_cuisine_/manifesto_.html)

“ospite non gradito”. Secondo l’interpretazione di Marchesi, la Nuova Cucina Italiana riconsegna importanza alla sostanza degli ingredienti, sulla loro natura più che sulla loro presentazione, che diventa un mezzo (seppur indispensabile) per amplificare le caratteristiche delle pietanze. I ricettari di Gualtiero Marchesi sono diventati una sorta di “libro sacro” tra gli chef contemporanei italiani, e la figura del maestro lombardo è sdoganata anche nelle case private, in maniera da aumentare la diffusione delle nuove tendenze anche ai non frequentatori abituali di ristoranti di alta qualità. La “seconda generazione” di chef promotori di questa Nuova Cucina Italiana si ha a partire dal 2008 circa, con la consacrazione sulla scena internazionale di due figure di riferimento come Massimo Bottura e Raffaele Alajmo. Il primo, proprietario e chef di Osteria Francescana a Modena, ha assunto la cucina ad arte concettuale, pur rispettando le materie prime tipicamente italiane, e il secondo, nel ristorante Le Calandre, sta anch’egli spostando l’attenzione dalla critica culinaria a quella d’arte, riguardo l’attività del gruppo Alajmo. Attualmente, si è rivalutata la presentazione del piatto, che deve trasferire una percezione sensoriale completa, non solo gustativa: il piatto deve essere un collegamento tra le sensazioni originarie, già vissute dal cliente e nuovi stimoli, suggeriti dai nuovi abbinamenti e le nuove tecniche di preparazione e di cottura, in maniera da stimolare memoria, inconscio e tutti e cinque i sensi. La tendenza alla “localizzazione” dell’alta cucina si sta diffondendo tra i ristoranti stellati Michelin, con esponenti emergenti come Eugenio Crippa, Davide Scabin e Niko Romito che rappresentano le nuove generazioni di chef che combinano innovazione (anche tramite cucina molecolare) e grande tradizione italiana.

### *2.1.2 Dinamiche a livello globale*

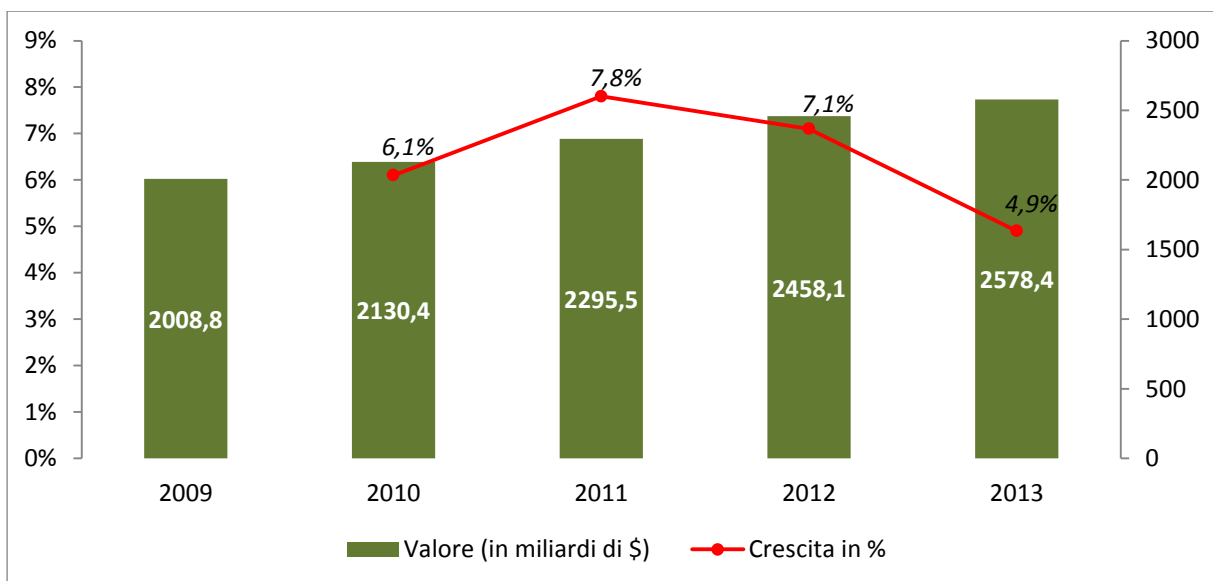
Il valore del settore della ristorazione è formato dal totale delle vendite dei piatti e delle bevande (inclusi gli alcolici), in o tramite ristoranti, caffè, fast food, eccetera. Il mercato della ristorazione globale ha registrato un totale di ricavi per 2.578,4 miliardi di \$ nell’anno 2013<sup>6</sup>, con un aumento medio del 6,4% annuo nel periodo 2009-2013: la crescita maggiore è avvenuta nell’area asiatico-pacifica, con un tasso di crescita del 9,8% (ricavi 2013: 1.202,4 miliardi di \$), mentre nell’area europea la crescita è stata solamente dell’1,8% (ricavi 2013:

---

<sup>6</sup> Dati *Global Restaurants*, MarketLine Industry Profile. Aprile 2014

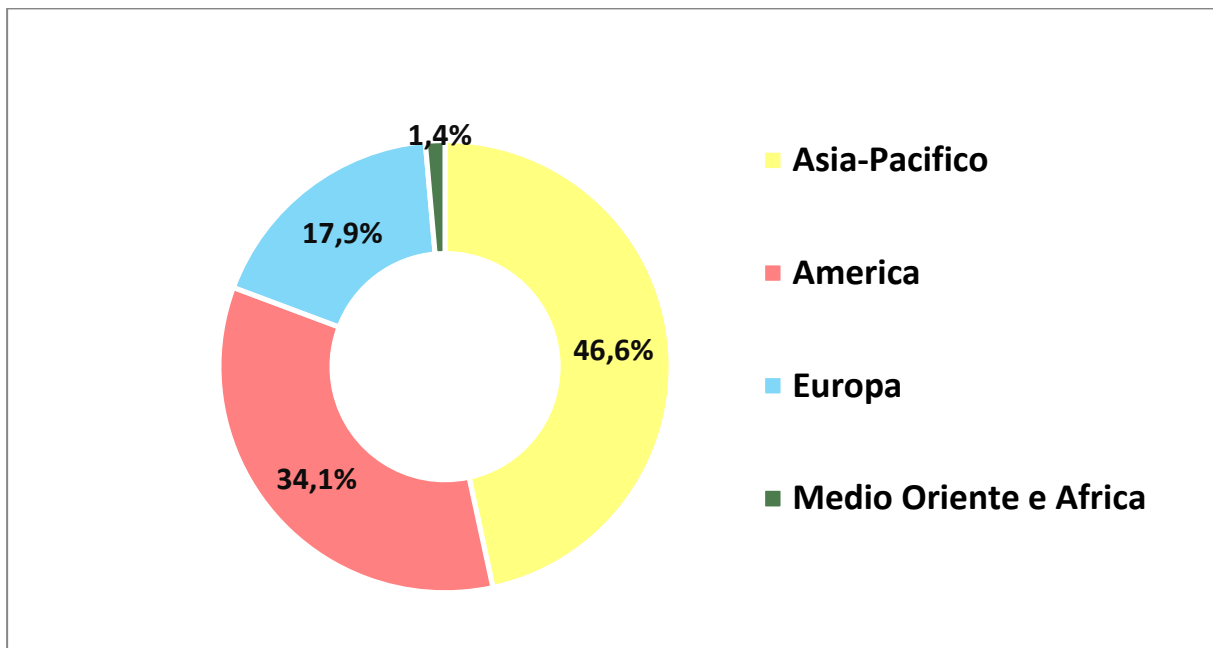
462,4 miliardi di \$). I ristoranti e i bar sono stati il segmento dal fatturato più alto, toccando un totale di 1.388 miliardi di \$, equivalente al 53,8% del totale valore del settore. Le previsioni per il prossimo quinquennio sono molto positive, dal momento che si preannuncia la ripresa dell'Europa nel consumo e il traino costante dell'area asiatico-pacifica: ci si aspetta una crescita media del fatturato del 7,4% nel periodo 2013-2018, arrivando a toccare il valore di 3.677 miliardi di \$. Nel mondo ci sono più di otto milioni di ristoranti, con oltre 300mila catene di ristorazione; secondo i dati di Euromonitor, le economie emergenti occupano tredici delle prime venti posizioni nella classifica dei mercati a maggior valore, tra i quali ci sono quelli di Cina, Brasile, India, Messico, Indonesia, Vietnam, Turchia e Argentina. Proprio la Cina, con un volume di vendite pari a 510 miliardi di \$, è il mercato della ristorazione più ampio del mondo. Le insegne del settore della ristorazione con il maggior fatturato al mondo risultano essere *Darden Restaurants*, *McDonald's Corporation*, *Doctor's Associates (Subway)*, *Yum! Brands (KFC, Pizza Hut, Taco Bell)*.

**Figura 7: Valore totale della ristorazione mondiale (in miliardi di \$)**



Fonte: Elaborazione dati *Marketline* (2014)

**Figura 8: Ripartizione del fatturato della ristorazione per area geografica mondiale**



Fonte: Elaborazione dati *Marketline* (2014)

Il totale dei lavoratori impiegati nel settore della ristorazione, al 2013, è più di 62 milioni, con un tasso di crescita quadriennale del 2,1% medio annuo; le previsioni al 2018 parlano di più di 69 milioni di impiegati, con un tasso di aumento costante rispetto al quinquennio precedente. La fascia d'età che va dai 16 ai 24 anni è la fonte prima di assunzione da parte dei ristoranti. La figura sottostante illustra come è variata, in sessant'anni, il valore aggiunto che un ristorante inserisce nel prezzo del proprio piatto: se nel 1955 in media il 25% del prezzo al cliente finale era composto dagli ingredienti valutati al prezzo di acquisto del ristoratore, al giorno d'oggi la percentuale è salita fino a toccare quasi la metà del valore finale, il 47%.

**Figura 9: Valore aggiunto nel servizio della ristorazione**



Fonte: Elaborazione dati *National Restaurant Association* (2013)

In campo internazionale, l'indicatore più attendibile per la valutazione dei ristoranti di qualità è la lista *"The World's 50 Best Restaurants"*, compilata dal magazine britannico *Restaurant* annualmente, che rispecchia le tendenze della ristorazione a livello globale. La classifica è il risultato di una votazione di 936 esperti, i quali esprimono sette voti a testa, dei quali almeno tre fuori dalla loro zona geografica, in maniera tale da assicurare un equilibrio, per i ristoranti che reputano tra i migliori del mondo, nei quali abbiano cenato almeno una volta nei precedenti diciotto mesi. L'organismo preposto alla votazione è *"The Diners Club Academy"*, che comprende ventisei regioni, ciascuna rappresentata da un delegato, insieme ad altri trentacinque votanti del medesimo raggruppamento. Ciascuna regione è formata, in maniera equilibrata, da chef, giornalisti gastronomici, ristoratori ed esperti culinari, dei quali almeno dieci ogni anno sono cambiati, per garantire serietà alla classifica.

La lista fece la sua prima apparizione nel 2002, alla quale seguì una cerimonia per la consegna dei premi, che permise una delle più grandi riunioni dei migliori chef del mondo mai organizzata prima. Così si decise di renderla a cadenza annuale e dal 2004 venne anche pubblicata online, mezzo tramite il quale diventò fruibile per gli utenti dei diversi Paesi; nello stesso anno cominciò anche la sponsorizzazione di S. Pellegrino e Acqua Panna, che furono i primi ad abbinare il loro marchio alla classifica internazionale, seguiti da altri famosi brand come Lavazza, Nespresso, Zacapa, Cacao Barry, Birra Moretti. Oltre alla classifica generale, negli anni sono stati introdotti nuovi premi, per riconoscere i meriti di cuochi emergenti o di particolari filosofie culinarie; ad oggi, i premi assegnati sono:

- *The Diners Club Lifetime Achievement Award*, un premio alla carriera dello chef;
- *Best Female Chef Award*, per la chef donna migliore del mondo;
- *Pastry Chef Award*, per il miglior chef - pasticciere tra quelli nella lista;
- *Chefs' Choice Award*, deciso dal voto di tutti gli chef presenti nella Top 100 dell'anno precedente, al collega che ritengono il migliore;
- *One To Watch Award*, premio per il ristorante che ha espresso una delle cucine più innovative nell'ultimo anno;
- *Sustainable Restaurant Award*, assegnato al ristorante che è maggiormente ecosostenibile e rispettoso dell'ambiente;

- *Highest New Entry Award*, conferito al ristorante che, al debutto nella classifica, ha raggiunto la posizione più alta;
- *Highest Climber Award*, conferito al ristorante che ha guadagnato più posizioni rispetto alla classifica dell'anno precedente;
- *Continental Restaurant Award*, è il riconoscimento conferito al miglior classificato in ciascuna delle sette regioni (Europa, Asia, Nord America, Sud America, Australia, Medio Oriente e Africa) nella lista dei World's 50 Best ogni anno.

A differenza della Guida Michelin, la lista di *Restaurant* è una classifica a tutti gli effetti, che mette in forte competizione i ristoratori l'uno con l'altro, premiano una corrente culinaria, oltre che i locali stessi; nella Guida invece le stelle "appiattiscono" questi giudizi, esprimendo attraverso le stelle solo il raggiungimento di un determinato livello di qualità, da uno a tre, l'eccellenza. Per di più, se una volta raggiunta la terza stella della Guida Michelin, l'obiettivo diventa conservare un certo standard qualitativo, nella *50 World's Best* non ci si può più accontentare di ripresentare lo stesso menù, ma per rimanere nella prestigiosa classifica, che porta la competizione su un livello mondiale (e non più regionale), è necessario ricercare nuovi ingredienti, nuovi abbinamenti e offrire novità ai clienti. L'entrata nella lista dei "magnifici 50" comporta grandi cambiamenti, soprattutto in caso di posizionamento nelle prime dieci posizioni, che hanno la visibilità più grande: è il caso del ristorante *Alinea*, che nel 2011 raggiunse il sesto posto, e nei giorni successivi il locale di Grant Achatz fu talmente preso d'assalto dalle richieste che furono intasate tutte le linee telefoniche del locale e dei suoi dintorni.

Dall'analisi eseguita sulle ultime cinque graduatorie pubblicate (2010-2014)<sup>7</sup>, si è potuto notare come ben 34 ristoranti sono stati presenti in almeno quattro delle cinque edizioni, mentre altre trenta insegne almeno due o tre volte. Con ciò si può dimostrare che, nonostante la maggior parte dei ristoranti abbia subito grandi variazioni di posizione (come la caduta "libera" di *The Fat Duck* o l'ascesa di *Eleven Madison Park*) la classifica non ha grandi cambiamenti in fatto di nomi presenti. Solo una media di 3,2 nuove insegne riescono ad entrare solamente per un anno in questa graduatoria, considerando che nell'ultimo anno c'è stato un forte incremento di nuove entrate (anche tra i *Best 100*) da parte dei locali dell'Asia, in particolare dalla Thailandia e da Singapore. Soprattutto le primissime posizioni

---

<sup>7</sup> L'analisi è presente in Appendice, per ragioni di trattazione.



non sono soggette a particolari cambiamenti, in quanto i primi otto/dieci chef del mondo tendono a dare un loro stile personale alla cucina e non a imitare altri colleghi, in maniera tale da mantenere un vantaggio competitivo sostenibile rispetto ai concorrenti.

### *2.1.3 Dinamiche a livello italiano*

La situazione della ristorazione in Italia al 2012 vede 304.563 imprese attive nel settore dei servizi alla ristorazione, il quale si divide in tre grandi ambiti, secondo il Codice delle Attività: “Ristoranti e Attività di Ristorazione Mobile”, “Fornitura di pasti preparati (Catering) e altri Servizi di Ristorazione”, “Bar e Altri esercizi simili senza cucina”<sup>8</sup>. Di queste, le appartenenti alla categoria di “Ristoranti e Attività di Ristorazione Mobile” sono 159.938, con una flessione che si conferma stabile nell’ultimo quinquennio, dovuta alla crisi dei consumi secondari, generata a sua volta dalla crisi economica che ha colpito l’Italia dal 2008. Circa la metà delle aziende di ristorazione in questione sono composte da ditte individuali (al Sud Italia addirittura tre imprese su cinque hanno questa forma), mentre la seconda ragione sociale più diffusa è la società di persone: poco più del 14% delle imprese del settore della ristorazione sono gestite in forma di società di capitale. Questo dato si può spiegare con la correlazione alla grandezza media dell’organico a disposizione di ciascuna locale: la dimensione media dello staff è di 3,9 persone per attività, di circa un’unità inferiore al dato medio dell’Unione Europea. La presenza di microimprese con non più di nove lavoratori è infatti un fenomeno estremamente comune in Italia (ma anche in Francia, Spagna e Portogallo), di fatti rappresentano il 95,3% di tutte le imprese della ristorazione, con più di un quarto di esse che addirittura è formata da un solo dipendente. Il saldo tra natalità e mortalità del settore si attesta, nell’anno 2012, a quota -9.345, con un tasso negativo del 5,8% (su base annuale), il quale si conferma in lieve diminuzione, ma comunque negativo, per i primi tre trimestri del 2013, con una chiusura di 6219 imprese (un tasso annuo previsto del -5,5%). Questi dati rappresentano la continuazione di un trend negativo che continua dal 2008, diffuso uniformemente in tutta Italia, senza distinzioni territoriali, ma che secondo le aspettative potrebbe avere fine tra il 2014 e il 2015, con la stabilizzazione della situazione economica italiana e la ripresa dei consumi.

---

<sup>8</sup> Codice Ateco 2007 N°56, gennaio 2012.

Il saldo imprenditoriale negativo è spiegato con il calo dei consumi che sta affliggendo il nostro Paese: con riferimento ai soli consumi alimentari, tale dato nel 2012 si assesta sui 221,7 miliardi<sup>9</sup>, con una previsione per l'anno 2013 ancora in saldo negativo, tenendo conto dell'inflazione; la spesa che riguarda i pasti fuori casa raggiunge i 73 miliardi, pari al 34% del totale, in valore assoluto in diminuzione (dopo un sostanziale assestamento negli anni precedenti), ma in percentuale in aumento. Infatti, il trend vede sempre di più gli italiani consumare cibo fuori dalle mura domestiche, soprattutto per cause lavorative, ma anche per cambiamenti nelle abitudini alimentari e di aumento dell'offerta di cucina internazionale. Nonostante il calo nella stima del valore aggiunto della ristorazione per l'anno 2012 e 2013 (che nel 2011 ha raggiunto quota 40,1 miliardi), la capacità di tenuta della ristorazione è stata superiore a quella dell'intera economia.

Un dato in lieve ma continuo aumento si rivela quello sull'occupazione nel settore della ristorazione, che tocca 1,1 milioni di posizioni occupate, con aumento del 2% circa annuo, in controtendenza rispetto alla media degli altri settori del Paese. A questi dati vanno sommati una percentuale non precisamente definita di lavoro non regolarizzato, "in nero", che il Ministero del Lavoro nel 2011 ha stimato in addirittura il 34% la componente del lavoro sommerso, rispetto a quello regolare, che portano al 57% circa il Pil sommerso del settore della ristorazione, rispetto a quello totale.

I prezzi dei servizi per il settore della ristorazione sono aumentati, sempre con riferimento all'anno 2012, con un tasso del 2,1% annuo in linea con l'aumento generale dell'inflazione e notevolmente più basso rispetto al livello dei prezzi al consumo (+3,2%).

Il totale di italiani che mangiano abitualmente fuori casa a pranzo, per lo più per motivazioni legate alla vita lavorativa, è di circa 12 milioni<sup>10</sup>, a rappresentare più del 25% degli italiani, con uno scontrino medio di 7,40 Euro, con un fatturato totale del "pranzo fuori casa" di 17,4 miliardi di Euro nel solo 2012; di questi 12 milioni, circa 4,5 milioni pranzano in una mensa aziendale o in altri refettori, mentre poco più di 4 milioni pranzano direttamente sul posto di lavoro. Per quanto riguarda invece il primo pasto della giornata, ovvero la colazione, sono addirittura 7 milioni gli italiani che dichiarano di ordinare la colazione al bar, con uno

---

<sup>9</sup> Fonte: FIPE – Istat 2012.

<sup>10</sup> Fonte: *La crisi nel piatto*, FIPE. 2012

scontrino medio di 2,60 Euro, per un giro d'affari complessivo di 3,9 miliardi di Euro. 14 milioni di italiani cenano almeno una volta a settimana fuori dalle mura domestiche in un giorno feriale, con preferenza per le pizzerie, mentre i ristoranti sono scelti da un quarto del campione, prevalentemente per il festeggiamento di ricorrenze e festività; la spesa pro capite per una cena è di 22 Euro (28 Euro in un ristorante), per un valore totale di 28 miliardi di Euro. In termini di spesa pro-capite, gli italiani spendono in ristorazione circa 1.200 euro l'anno, valori che pongono il nostro Paese al terzo posto nella classifica europea per i consumi fuoricasa.

Il segmento maggiormente propenso a consumare pasti lontano da casa è composto dalla fascia dai 25 ai 44 anni, prevalentemente lavoratori; si può inoltre delineare un'abitudine di consumo per questa fascia di consumatori, che li vede pranzare fuori casa nei giorni feriali e cenare, che sia ristorante o pizzeria (o altro) lontano dall'abitazione durante il fine settimana. È interessante constatare come negli ultimi 15 anni si sia modificato il rapporto tra pranzo e cena, in termini di importanza e calorie: nonostante il parere dei nutrizionisti, che sottolineano come il pranzo debba essere il pasto più calorico della giornata, sempre più italiani, al momento circa il 25%, fanno al contrario del pasto serale il più sostanzioso, fenomeno spiegabile col maggiore tempo a disposizione e alla presenza tra le mura domestiche dopo il lavoro.

Per determinare l'universo dei ristoranti di qualità presenti sul territorio italiano, si è deciso di prendere in considerazione solamente i locali presenti all'interno della *Guida Michelin Italia 2014*; le altre due guide storiche di riferimento del mondo enogastronomico, ossia il Gambero Rosso e La Guida dei Ristoranti d'Italia de L'Espresso, sebbene godano di una importante reputazione e affidabilità, rientrano nella sfera di valutazione del solo territorio italiano, al contrario della guida francese. La prima Guida Michelin nasce nel 1900 su idea di André e Edouard Michelin, fondatori dell'omonima azienda di pneumatici, in maniera tale da agevolare la vita dei circa 3000 automobilisti che possedevano una vettura nella Francia dell'epoca, mettendo a loro disposizione una guida che migliorasse la mobilità grazie a informazioni su alberghi, piantine delle città principali, officine meccaniche e consigli sull'utilizzazione dei veicoli. La prima edizione fu diffusa gratuitamente dalla rete dei rivenditori con una tiratura di 35000 e nella prefazione i due fratelli scrissero che *"...questa guida nasce insieme al nuovo secolo e durerà quanto lui"*, previsione in effetti azzeccata dai

risultati futuri ottenuti. Nel 1904 la guida si internazionalizza e nasce la Guida per il Belgio, mentre dal 1920 diventa a pagamento; sedici anni più tardi viene perfezionato il sistema delle tre stelle, con l'indicazione che rimane valida ancora oggi: *“una stella - un'ottima tavola nella sua categoria, due stelle - merita una deviazione, tre stelle - vale il viaggio”*; la prima edizione italiana risale al 1956. Nel corso degli anni la guida mantiene la tradizione, ma si rimoderna, aggiungendo brevi descrizioni dei locali presenti, e aggiungendo sotto-categorie rispetto alle stelle principali, per ristoranti adatti a tutte le tasche, ma in grado di offrire comunque uno standard di qualità adeguato. Ad oggi la Guida Michelin esce in 14 edizioni che analizzano 23 paesi, ed è venduta in oltre due milioni di copie in 90 stati; l'affidabilità e l'indipendenza della Guida è garantita dall'assoluto anonimato degli “ispettori” e la frequenza dei controlli, i quali avvengono almeno ogni 18 mesi (ogni 12 per i ristoranti già presenti all'interno del libro).

Nell'edizione italiana della Guida, sono presenti 2722 ristoranti che hanno superato il severo esame degli ispettori Michelin; tra questi, vi sono 281 ristoranti premiati con una stella Michelin, quaranta con due stelle e solamente otto con tre stelle, per un totale di 329 chef stellati, a cui si vanno ad aggiungere 294 *“Bib Gourmand”*, ovvero esercizi che propongono una cucina di qualità, spesso a carattere regionale, con un menù completo a meno di 30-35 Euro. Per numero di ristoranti premiati, l'Italia è seconda solamente alla Francia. Rispetto al 2013, ci sono stati 33 luoghi che hanno guadagnato una (o la loro prima, nel caso di 29 di questi) stella, tra i quali spicca la raggiunta della vetta stellata del Reale dello chef Niko Romito, a Castel di Sangro, mentre 10 ristoranti hanno perso l'unica stella che possedevano (dei quali 4 per cessata attività), mentre un solo ristorante è stato declassato da due a una stella. Negli ultimi cinque anni gli esercizi stellati sono cresciuti del 21% e quelli *Bib Gourmand* del 25%, in controtendenza rispetto alla lieve crisi evidenziata nel settore della ristorazione nel suo complesso. A livello geografico, la metà circa dei ristoranti si localizza nelle regioni del Nord Italia, con la Lombardia che ha il primato tra le regioni in ristoranti stellati, con 57 locali, mentre la provincia più stellata è quella di Bolzano, con 20.

Il prezzo medio di un pasto in uno di questi ristoranti è stimato in circa 55 Euro, con solamente il 9% circa del campione che propone prezzi medi superiori ai 75 euro, composto dai ristoranti di élite a due e tre stelle Michelin; inoltre, solo il 6,5% dei ristoranti *top class* dispone di più di 100 coperti, con una relazione inversa tra prezzo e capienza del locale.

Interessante è la statistica che riguarda i lavoratori impiegati, in quanto non si spiega in base ai coperti, ma in base alla sofisticatezza delle pietanze offerte: oltre i due terzi dei ristoranti più cari infatti dà occupazione ad almeno dieci addetti. Da questo dato si evince come uno dei costi più importanti che i ristoranti di qualità devono sopportare per mantenere i loro standard sono quelli del personale, che incidono per un terzo circa dei costi totali, pari ai costi del venduto. In media, i costi complessivi sostenuti raggiungono i 462mila Euro per attività, con un'incidenza delle materie prime più elevata rispetto ai ristoranti "tradizionali", a causa della loro scarsa reperibilità e migliore qualità.

I canali principali di approvvigionamento per i ristoranti qualitativamente più elevati sono principalmente i piccoli produttori e i grossisti, con quest'ultima categoria che assume molta meno rilevanza rispetto ai ristoranti tradizionali; una discreta importanza riveste anche i mercati generali, che permettono di comprare un'alta qualità di prodotti, senza dover acquistare una quantità troppo elevata per i coperti offerti. La scelta di utilizzo di questi canali è soprattutto dovuta quindi alla qualità delle referenze e al rapporto ormai consolidato e di fiducia con il produttore/venditore.

Una voce particolarmente importante per i ristoratori di alta qualità è la gestione della cantina dei vini, che può determinare il successo o il fallimento di un locale. Mediamente la lista dei vini è composta da 343 vini, per i quali il gestore spende all'incirca 30mila euro l'anno, con i locali che hanno prezzi medi per un pranzo superiori ai 75 € che offrono addirittura 825 etichette. L'origine dei vini è quasi totalmente italiana (più dell'89%), con la percentuale che scende nei ristoranti top prive fino al 78%, a favore dei vini esteri. Tra le regioni maggiormente rappresentate nei listini si ha la Toscana, seguita dal Piemonte, mentre tra i vini esteri c'è un dominio assoluto della Francia.

#### *2.1.4 Analisi delle cinque forze di Porter nel settore della ristorazione*

Il Modello delle cinque forze competitive di Porter, applicato al settore della ristorazione, è uno strumento necessario per analizzare il contesto di mercato all'interno del quale opera un player di questo settore. Nel mercato ci sono molte piccole imprese, a carattere familiare, ma sono presenti anche grandissime catene multinazionali, che contano centinaia di migliaia

di locali sparsi nelle diverse parti del mondo; di seguito sarà analizzata ciascuna delle cinque forze competitive in dettaglio.

- *Analisi dei clienti:* I clienti sono rappresentati dai singoli consumatori che, a causa dell'alto numero di transazioni effettuate, per un importo di modica cifra, non rappresentano una grande forza economica; tuttavia questi possono trarre beneficio dalla mancanza di costi di transizione nel cambiare da un ristorante ad un altro. Il settore della ristorazione non è di importanza essenziale per i consumatori, in quanto è considerato al pari di un'attività ricreativa, che può essere ridotta (se non eliminata) in periodi di difficoltà economica, ricorrendo ai pasti cucinati in casa. La fedeltà di un cliente a un particolare marchio è sviluppata dai maggiori player grazie a iniziative di *brand-building*, che facciano in modo che il cliente non veda l'insegna come una semplice fonte di cibo, ma un insieme di valori più articolato.
- *Analisi dei fornitori:* Il settore della ristorazione è ad alta intensità di lavoro, pertanto i salari corrisposti ai lavoratori occupano una parte significativa dei costi operativi; l'istituzione di un salario minimo obbligatorio nella maggior parte dei Paesi aumenta la necessità per le aziende del settore di contenere il più possibile le altre voci di costo. L'importanza dei fornitori è quindi decisiva, in quanto, operando in un regime di margini ridotti, accordi con partner che permettano di arrivare a ingredienti di qualità a prezzi accessibili possono comportare un vantaggio decisivo. I costi di transizione sono tendenzialmente alti, poiché un cambiamento nel sistema di fornitura sarebbe causa di interruzione della *supply chain* o di impossibilità nel trovare un altro partner capace di assicurare la medesima qualità. La maggior parte dei fornitori sono grandi società che servono numerose attività, perciò non hanno motivazioni a competere sul piano del prezzo: il loro potere contrattuale è quindi generalmente elevato.
- *Analisi dei potenziali entranti:* L'industria della ristorazione, nonostante la crisi finanziaria globale, ha continuato a crescere negli ultimi anni; per di più, l'incapacità dei piccoli player di mantenere stabilmente un vero e proprio vantaggio competitivo ha permesso l'entrata di molte nuove attività. Tuttavia la presenza di grandi catene multinazionali della ristorazione come McDonald's e Yum! Brands rende alte le barriere all'entrata di un settore a margine ridotto, in quanto possono sfruttare

ingenti economie di scala e un maggiore potere contrattuale con i fornitori, grazie alla loro dimensione. Il settore della ristorazione, mediamente, può contare su una forza lavoro non educata e spesso con contratti a tempo determinato o part-time, solamente nei ristoranti di qualità si investono somme importanti nella gestione delle risorse umane: ciò abbassa notevolmente le barriere all'entrata in questo settore, rendendo forte la minaccia di nuovi entranti.

- *Analisi dei sostituti:* I pasti cucinati tra le mura domestiche sono i principali sostituti del servizio di ristorazione, specialmente in tempi di ristrettezza economica; il maggiore costo di transizione è costituito dal tempo trascorso a preparare le pietanze. Un altro prodotto sostitutivo è rappresentato dai pasti acquistati dai fast food in formato *takeaway*, semi-preparati e pronti da mangiare o solamente da riscaldare. Un'altra forma di prodotto sono altri locali per il tempo libero, come cinema e teatri, nei quali è possibile socializzare e incontrare conoscenti: i ristoranti competono su questo piano offrendo un'esperienza, oltre al cibo e alle bevande. La minaccia dei sostituti è perciò considerata come forte.
- *Analisi del grado di competizione:* Ad eccezione di un ristretto numero di grandi compagnie multinazionali, il panorama dei competitors nel mercato della ristorazione è formato da un numero elevatissimo di piccole o medie imprese, a volte anche a conduzione familiare. Per di più, le strutture di business sono nella maggior parte dei casi affini tra di loro, con prodotti simili a prezzi simili. Siccome i costi di transizione per i clienti sono pressoché nulli, la competizione tra i concorrenti è assai elevata, con il tipo di cucina proposta che diventa una delle discriminanti principali nella decisione del consumatore. La minaccia rappresentata dalla competizione interna al settore della ristorazione è quindi forte, nonostante la relativa facilità con la quale sia possibile uscire dal mercato senza perdere una parte eccessivamente alta del capitale inizialmente investito.

## CAPITOLO 3: RISTORAZIONE TRA CREATIVITÀ E IMPRESA

*“A restaurant is a fantasy, a kind of living fantasy in which diners are the most important members of the cast”*

*Warner LeRoy*

### 3.1 La ristorazione come business

#### 3.1.1 La figura dello chef

La maggior parte degli chef stellati, soprattutto a due e tre stelle Michelin, si considera in primo luogo un creativo della cucina e solo in parte anche un businessman che deve far quadrare i conti della propria attività: ci sono casi in cui i cuochi sono dipendenti dal proprietario del ristorante nel quale lavorano e altri nei quali sono loro stessi i principali investitori, in termini economici. Il lato artistico del lavoro spesso prende il sopravvento, tralasciando gli obiettivi economici di profittabilità del ristorante; la difficoltà nel mantenere un livello di guadagno sufficiente risiede nel fatto che tali ristoranti sono da considerare come operanti nel mercato del lusso. Tale affermazione implica che il servizio deve essere personalizzato per ogni cliente, su misura, quindi alcuni costi non possono essere tagliati, come nei comuni ristoranti di fascia media (Surlmont e altri, 2005); i clienti si aspettano un servizio che non lascia spazio all'improvvisazione o al pressapochismo, con il rischio di formarsi una pessima reputazione. I grandi chef devono combattere per soddisfare costantemente i loro clienti con nuovi prodotti, altissimi standard di servizio e di ricevimento e ambientazioni originali (Johnson e altri, 2003). Si prenda in esame il caso del Norovirus al Noma di Copenaghen, nel marzo 2013: sessantatré clienti, dopo aver mangiato nel miglior ristorante del mondo secondo “The World’s 50 Best Restaurants”, sono stati vittime di forti attacchi intestinali, causati da un virus (il Norovirus appunto), presente sui molluschi crudi delle loro pietanze. Il caso ha destato grande scalpore e allertato Rene Redzepi, chef-padrone del Noma, che prontamente ha prestato personalmente le sue scuse ai clienti coinvolti e ha spiegato che ciò era dovuto alla mancata segnalazione di un collaboratore infetto in cucina, che ha contaminato il cibo crudo. Da questa vicenda, Redzepi ne è comunque venuto fuori a testa alta, riuscendo a consolidare il suo ristorante al vertice



mondiale e a ricucire i rapporti con l'opinione pubblica, garantendo la massima trasparenza e accurati controlli. Una vicenda analoga, di maggiori proporzioni, accadde nel 2009 al Fat Duck nei pressi di Londra, quando furono intossicate 290 persone e il locale fu costretto a chiudere per due settimane per igienizzare la cucina e gli altri ambienti; in questo caso il danno d'immagine fu notevole, in quanto furono avanzati sospetti sul ritardo della comunicazione della presenza della contaminazione alle autorità inglesi.

Quasi tutti i grandi chef che ora hanno raggiunto i livelli più alti delle guide sono partiti da un livello più basso, dalla gavetta nei ristoranti più umili, per poi affiancare cuochi affermati nei ristoranti di maggior successo, sia in Italia che all'estero, soprattutto in Francia. La loro crescita professionale è avvenuta in maniera graduale, fino alla possibilità di essere assunti come *executive chef* in un ristorante di lusso già avviato o iniziare la propria attività; per realizzare quest'ultimo progetto però, sono necessari ingenti investimenti, ricorrendo all'intervento di banche e finanziatori esterni per racimolare un capitale iniziale dal quale avviare l'attività (le cifre possono variare, dai 300.000 ai 6.000.000 Euro). L'avviamento del ristorante passa anche dall'assunzione dei collaboratori in cucina e in sala, i quali rappresentano, come già detto, uno dei costi principali per l'attività: da ciò la necessità di assumere il personale più adatto per poter essere formato e rispecchiare nella maniera più fedele possibile la filosofia del locale. Il lavoro di training deve anche essere mirato a formare una forte identità di squadra, per trattenere il più possibile (alle volte anche una intera carriera lavorativa) le risorse umane a disposizione ed evitare che si disperdano nel mercato. Per ridurre l'impatto di questi costi i ristoratori sono dovuti ricorrere alla loro immaginazione e al loro spirito imprenditoriale: tra gli escamotage per rimanere profittevoli, uno dei più diffusi è quello di assumere personale con contratti a tempo determinato o per tirocini formativi. Tuttavia, in un'ottica di lungo termine, questo percorso si rivela in ulteriori costi per il continuo apprendimento che necessitano i nuovi assunti, che sarebbe azzerato nel caso di dipendenti fedeli e a tempo indeterminato: la strategia si rivela efficiente solamente nel breve-medio termine. Un metodo di maggior successo si rivela quello di ricorrere alla specializzazione dei compiti dei dipendenti e alla razionalizzazione del lavoro, in maniera da aumentare la produttività dell'attività; si può andare dalla divisione delle mansioni fino al cambiamento della disposizione dei tavoli e dell'attrezzatura in cucina per minimizzare gli spostamenti dello staff, per velocizzare il servizio al tavolo. Seguendo questa

strada, alcuni imprenditori sono riusciti a utilizzare meno dipendenti, senza offrire un servizio di livello minore, però è necessario un costante monitoraggio dei fattori produttivi, della gestione e di previsione della domanda.

Considerando la grande maggioranza dei ristoranti stellati, ossia quelli nei quali lo chef è anche proprietario dell'attività di ristorazione, si nota come egli incarni allo stesso tempo le figure di creatore, leader, imprenditore, businessman, uomo di spettacolo e rappresentante dell'alta cucina (Balazs, 2001). Per di più sono coloro che prendono le decisioni finali su come guidare un ristorante, sia dal lato creativo, relativo al menù da proporre e all'ambientazione, sia dal lato economico, riguardo agli investimenti opportuni da effettuare; da questo punto di vista, gli chef rappresentano degli uomini e delle donne capaci di assumere il doppio ruolo di creativi e di razionali allo stesso tempo.

Gli analisti del campo del management aziendale sono concordi nell'attribuire il successo di un'organizzazione, la quale riesce a raggiungere elevati standard d'innovazione e performance superiori alla media, alla gestione delle risorse umane presenti all'interno di un'azienda (De Vries, 2001). Per essere profittevole, un'organizzazione deve avere a disposizione dipendenti che dimostrino e condividano un insieme di valori, norme e comportamenti che puntino all'eccellenza. La sfida più importante per i leader di queste organizzazioni consiste nel condizionare positivamente il lavoro individuale del team, tramite la creazione di valore, influenzando la cultura dell'organizzazione stessa e diffondendo un clima d'impegno comune verso la *mission*, gli obiettivi, le strategie: così facendo, l'azienda otterrà una performance superiore alla media delle imprese dello stesso settore (Kets de Vries, 2001). Trasponendo questo concetto di cultura organizzativa aziendale all'ambiente della ristorazione di lusso, il successo di uno chef affermato risiede nella capacità di codificare e trasmettere la loro visione e le loro conoscenze riguardanti l'eccellenza della cucina, ai loro collaboratori e all'intera organizzazione. Gli chef ricoprono quindi due ruoli chiave: il ruolo carismatico e il ruolo organizzativo (Balazs, 2002); il primo gioca una parte importante nella formazione della strategia e della cultura dell'organizzazione, mentre il secondo concerne la struttura dell'organizzazione e il suo ambiente esterno, rappresentato da clienti, fornitori e altri *stakeholder*.

Il ruolo carismatico può essere a sua volta scomposto in tre facce che devono essere presenti contemporaneamente nella figura dello chef-leader:

- **Leader inventivo** – Il cliente che entra in un ristorante *top class* si aspetta di trovarsi davanti ad un'esperienza totalizzante, curata in ogni minimo dettaglio, così lo chef ricopre anche la figura di un "sarto" che modella su misura il piatto all'ospite. La chiave del successo è mutare il bisogno umano primario della nutrizione e portarlo al livello di un evento che rimanga impresso nella memoria del cliente come sogno realizzato; per concretizzare ciò, lo chef deve avere ben delineata la strada da seguire, curando ogni particolare con massima cura e trasmettendo questo ai collaboratori, talvolta prendendo anche grossi rischi, che rischiano di minare l'immagine o il fatturato dell'attività.
- **Leader motivatore** – Nei migliori ristoranti del mondo, i lavoratori non sono motivati solamente dal denaro, ma soprattutto poiché percepiscono le loro mansioni come utili, decisive per il risultato finale. Un leader carismatico motiva il suo personale, esprimendo grandi aspettative rispetto ai suoi collaboratori e individuando un piano che permetta, passo dopo passo, a ciascuno di poterle realizzare; i maggiori chef sono convinti che, convincendo il loro staff di poter avere un rendimento sopra la media e di credere in loro, ponendolo allo stesso tempo di fronte alla sua responsabilità, questo faccia di tutto per non deludere le attese del leader. In questo modo si sviluppa l'autostima di ciascun membro dell'organizzazione, rinforzando l'aspirazione di svolgere il miglior lavoro possibile e migliorando la performance d'insieme.
- **Leader energico** – Comunicando la sua *vision*, lo chef è in grado di creare un sentimento di eccitazione all'interno dell'organizzazione, infondendo un senso di comunità tra i membri del team, cosicché questi mettano da parte i propri obiettivi personali e mettano al centro il bene del ristorante. All'interno dei locali della cucina è importante che ci siano anche momenti nei quali sia possibile stemperare la tensione, dovuta alla continua attenzione per i particolari, che è massima nei momenti nei quali la sala è maggiormente affollata; nei momenti più rilassati, lo chef è capace di tastare il polso della situazione e rinvigorire lo spirito del team con battute spiritose o semplicemente comunicando con gli altri dipendenti. Le

condizioni di forte stress, le alte temperature, i lunghi periodi di lavoro che i membri dello staff sono costretti a sopportare, sono accettate proprio grazie al riconoscimento che viene attribuito per il loro contributo al successo aziendale. Gli obiettivi e la vision complessiva sono costantemente rinforzati tramite la comunicazione top-down e bottom-up, ma soprattutto con l'impegno profuso dallo stesso chef-leader nel suo lavoro.

Il ruolo organizzativo dello chef consiste, diversamente dal ruolo carismatico, nell'implementare una progettazione dell'organizzazione, adattando questa all'ambiente circostante e facendo sì che gli strumenti, le infrastrutture e il personale siano rivolti tutti verso il medesimo obiettivo finale, ossia l'eccellenza. Come per quello carismatico, anche il ruolo organizzativo può essere a sua volta scomposto in tre insiemi di mansioni principali che lo chef deve ricoprire per guidare un ristorante di successo:

- Organizzazione del team di lavoro – Facendo una similitudine con il cinema, per chi non è avvezzo al mondo dell'alta cucina, lo chef può sembrare una "superstar", circondato da un cast di supporto. Tuttavia una buona fetta del successo personale di uno chef e del suo ristorante sta nel ruolo che i collaboratori ricoprono: per questo è di primaria importanza che il leader scelga con cura le risorse umane con le quali dovranno confrontarsi e alle quali delegherà gran parte del lavoro. In particolare, deve curare la composizione del top management, dalla cucina alla sala (oltre agli addetti alla parte più gestionale del ristorante nel caso di una diversificazione dei ricavi), riconoscendo i propri punti di debolezza e compensandoli, circondandosi di uno staff che colmi queste lacune. Il tratto comune di questi dipendenti è la flessibilità e l'apertura mentale, necessarie per abbandonare la loro zona di sicurezza e mettersi in gioco per imparare i segreti del mestiere (Balazs, 2002); la passione e la curiosità verso la novità sono sufficienti a colmare la mancanza iniziale di capacità lavorative. Soprattutto il *sous chef*, in altre parole la seconda figura più importante in cucina nella linea gerarchica, deve imparare e avere conoscenze sufficienti affinché, pur in assenza dello chef-leader, sia in grado di non far percepire al cliente la minima differenza con un piatto realizzato alla presenza di quest'ultimo.
- Controllo dei processi – Il controllo del leader dev'essere diretto verso due fronti, quello esterno, verso l'ambiente dell'organizzazione e quello interno, centrato sulle

operazioni distanti dagli occhi dei clienti. La qualità degli ingredienti è fondamentale per i ristoranti *top class*, infatti ciò che differenzia uno chef tre stelle Michelin dai restanti è la modalità di selezione dei propri ingredienti; spesso i fornitori sono scelti ricercando in tutto il mondo i migliori produttori di un particolare prodotto, costruendo con loro successivamente un rapporto di fiducia a lungo termine. Riguardo l'organizzazione interna dello staff, la qualità è il filo conduttore di tutti i processi interni: l'intera organizzazione è caratterizzata dalla ricerca per l'istituzionalizzazione della qualità in ogni livello. I ristoranti *top class* sono esempi di organizzazioni caratterizzate dalla compresenza di un alto livello di creatività e di una forte formalizzazione del lavoro e dei processi produttivi, a volte raggiungendo un livello pari ad un'organizzazione di stampo militare: la chiave per lo chef è trovare il giusto livello di standardizzazione, tale da non compromettere la creatività e l'innovazione.

- Distribuzione delle ricompense – Le remunerazioni in denaro non sono la parte più importante in un sistema di ricompense guidato dal ruolo dello chef-leader (o dell'imprenditore che detiene la proprietà del ristorante), poiché i fattori che motivano queste figure a lavorare in un ristorante di lusso esulano dal mero stipendio: è infatti il modo col quale sentono di essere considerati che li trattiene all'interno di queste organizzazioni (Balazs, 2002). Uno dei motivi che attraggono numerosi aspiranti giovani chef a trovare impiego in questi locali, è che questi non potrebbero trovare una formazione migliore in nessun'altra tipologia di struttura: imparare i "trucchi del mestiere" dai migliori chef del mondo è un vantaggio competitivo che gioca un ruolo caratteristico nella futura carriera di questi apprendisti, per trovare un lavoro in una struttura d'eccellenza o in caso di inizio di una nuova attività in proprio. Lo chef aiuta i suoi collaboratori stabilendo obiettivi di medio e lungo termine con loro e studiando un piano graduale per poterli raggiungere, definendo ruoli e responsabilità e assicurando istruzioni e feedback periodici.

### 3.1.2 Gestione dell'innovazione

L'innovazione all'interno del contesto della ristorazione ha il beneficio di diminuire la competizione, in quanto una preparazione può essere facilmente copiata e imitata dai concorrenti (Ottenbacher e Gnoth, 2005); ma tramite una continua innovazione è possibile ergere una barriera all'imitazione, permettendo di mantenere competitiva l'offerta del ristorante e avere vantaggi competitivi a lungo termine. Il contesto di riferimento dei ristoranti stellati è quindi quello di un ambiente estremamente competitivo, costringendo gli chef ad adattarsi a questo e ad evolvere la loro proposta per avere successo: devono quindi sviluppare in maniera sistematica l'innovazione all'interno dell'organizzazione (Ottenbacher e Harrington, 2007). In un contesto generale, il processo di sviluppo dell'innovazione è il progetto, il percorso che per gestire un progetto dallo stadio dell'idea iniziale fino al lancio sul mercato e oltre: il modello aiuta le organizzazioni ad aumentare l'efficacia e l'efficienza delle innovazioni, di modo che le risorse più scarse non vadano sprecate (Trott, 2005). Booz, Allen e Hamilton nel 1982 esplicitarono questo metodo in sei passaggi: generazione dell'idea, selezione, analisi finanziaria, sviluppo del concetto, testing finale, commercializzazione.

Harrington (2004) elaborò una versione modificata di questo modello, riferendolo all'innovazione di prodotto nel settore della ristorazione, in quanto non si può parlare di una vera e propria divisione di ricerca e sviluppo come unità separata per la quasi totalità dei ristoranti stellati (un esempio di eccezione era rappresentato dal laboratorio ElBulli DNA di Ferran Adrià). Il modello, che componeva di quattro fasi (formulazione dell'innovazione, implementazione, valutazione e controllo, introduzione), fu rielaborato successivamente dallo stesso Harrington, insieme ad Ottenbacher, nel 2007, segmentandolo in sette precisi punti, che sono elencati di seguito:

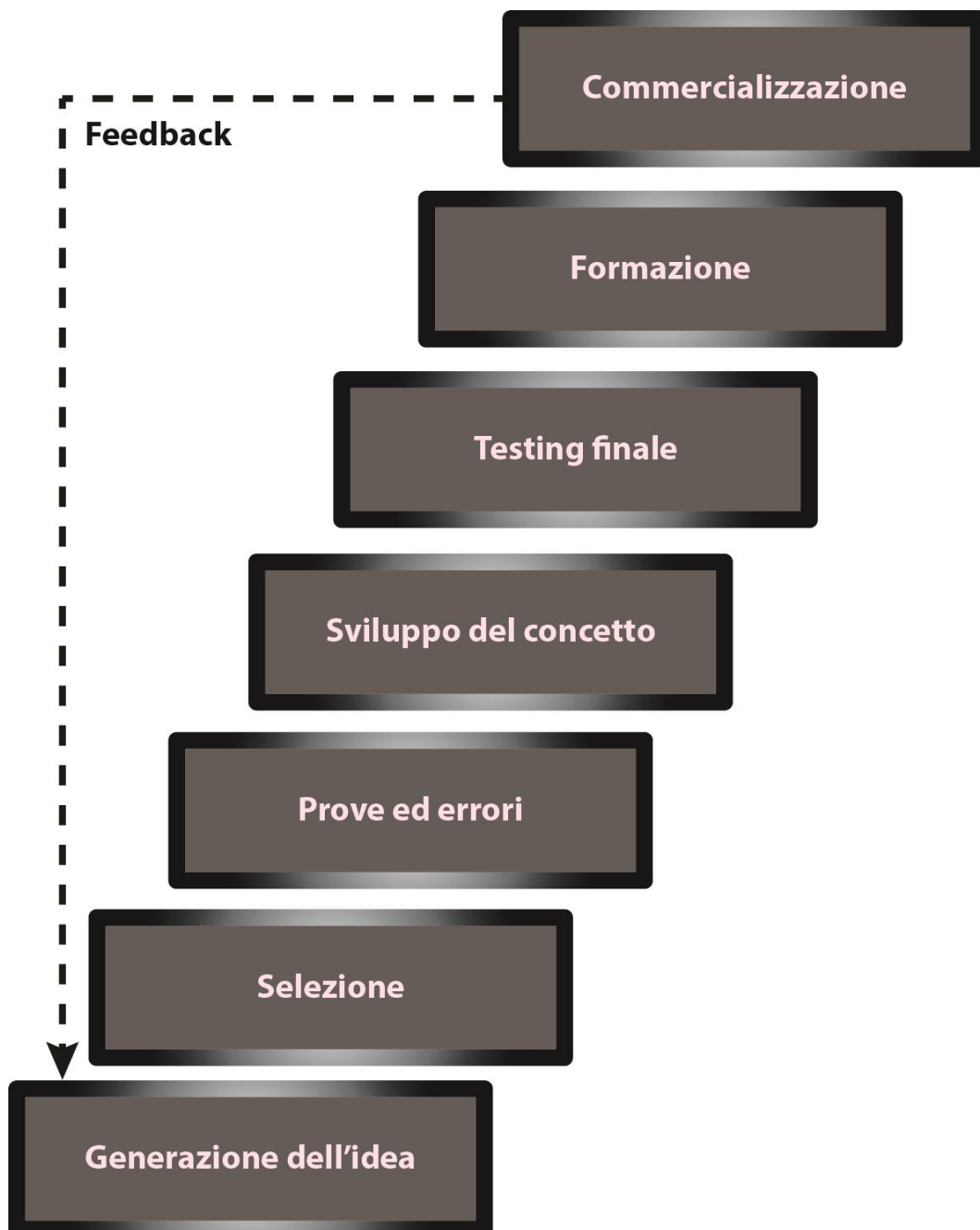
1. **Generazione dell'idea.** La qualità del prodotto è il punto critico: gli chef spendono un lasso considerevole di tempo nella ricerca degli ingredienti della migliore qualità e allacciando nuove relazioni (o relazioni ancora più solide) con i fornitori chiave che possono garantire questo standard. La scintilla per la costruzione di una nuova ricetta può venire da più fonti: può scaturire da un prodotto assaggiato per la prima volta dallo chef, da un suggerimento di un collaboratore o di un cliente, da una sensazione

provata degustando un prodotto simile, da una rielaborazione di una modalità di cottura, eccetera. Il piatto finale è contraddistinto però da tre aspetti principali: il sapore (dolce, salato, amaro...), la consistenza (soffice, croccante, delicato, consistente...) e il colore (tenue, vivace...).

2. **Selezione.** La stagionalità degli ingredienti e la loro reperibilità sono i criteri di base con cui è effettuato lo *screening* delle idee di partenza; non meno importante, l'idea deve essere in accordo con la filosofia di cucina dello chef, di modo da risultare in linea con le altre proposte del menù delle portate. La componente economica, riguardo il costo del reperimento degli ingredienti e il prezzo finale proposto al cliente non è una delle componenti principali che influisce sulla realizzazione dell'idea, passando in secondo piano; la selezione è un processo che si ripete negli stadi più avanzati del processo, in particolare quando il progetto di innovazione deve verificare una serie di criteri per poter avanzare allo stadio seguente.
3. **Prove ed errori.** Dopo aver selezionato le possibili portate da realizzare e inserire nel menù, lo chef comincia a lavorare più approfonditamente, mettendosi ai fornelli e provando a combinare diversi ingredienti con differenti tecniche, al fine di trovare un equilibrio che lo soddisfi. Gli chef con maggiore esperienza ridurranno notevolmente i tempi di questo stadio, grazie al loro background nell'innovazione culinaria. A volte sono necessarie delle prove concernenti singole componenti della ricetta finale, per poi combinare questi elementi e realizzare la portata completa ; per avere un feedback immediato e testare le potenzialità del *concept*, in alcuni casi gli chef propongono degli assaggi gratuiti ai loro clienti, domandando loro un parere.
4. **Sviluppo del concetto.** In questo stadio, l'idea che è stata selezionata e testata viene sviluppata: in generale, più grande è il prestigio del ristorante, maggiore è il tempo dedicato alla pianificazione del piatto, sia teoricamente, sia operativamente. Per esplicitare il progetto e illustrarlo ai loro collaboratori, gli chef mettono per iscritto le fasi di preparazione delle ricette, ne descrivono le modalità di presentazione al cliente e fotografano il piatto realizzato, in modo da trasferire un know-how tacito, rendendolo esplicito; inoltre decidono in che forma presentarlo, ossia su che piatto di supporto deve essere servito al cliente.
5. **Testing finale.** La nuova portata è fatta provare al personale interno con più sensibilità per il prodotto, scegliendo i più adatti a giudicare e a dare consigli per

l'eventuale perfezionamento. Tra questi possono esserci il manager del ristorante, il principale sommelier (il quale indica l'accoppiamento migliore in termini di vino) o il sous chef; inoltre, l'innovazione può essere fatta provare ai clienti regolari, ad amici del personale o inserita come esclusivamente parte di un menù di degustazione. È altresì importante illustrare in che ordine mangiare la portata, perché potrebbero esserci percezioni differenti a seconda dell'ordine con la quale viene consumata.

**Figura 10: Processo d'innovazione di Ottenbacher-Harrington**





6. **Formazione.** Questo step non necessariamente avviene dopo la fase di testing finale, a seconda di chi avrà il compito di dare feedback sull'innovazione di piatto; tutti gli chef dimostrano e discutono la preparazione della nuova idea, prima di proporla ai clienti finali. Realizzando la portata davanti agli occhi dei collaboratori e illustrando quali sono gli standard necessariamente da seguire, gli chef si assicurano che la portata sia allestita nello stesso modo, a seconda o meno della sua presenza, e che al cliente siano sufficientemente illustrate le informazioni principali del piatto (tecniche di cottura, origine degli ingredienti, eccetera).
7. **Commercializzazione.** L'ultimo stadio del processo d'innovazione è la commercializzazione della nuova portata e avviene quando questa viene servita ai clienti; questa fase attiva anche un efficace sistema di valutazione, che concerne analisi delle vendite, reazioni del mercato ed eventuali problematiche. I feedback ricevuti dallo chef sono i commenti diretti dei clienti del ristorante o quelli riportati dal manager del ristorante e il numero di porzioni vendute in confronto alle altre possibilità del menù; in un primo momento non sono effettuate analisi di carattere economico-finanziarie e di redditività, che saranno svolte solamente in un secondo momento, con la situazione maggiormente stabilizzata, in maniera più approfondita, proporzionalmente al livello del ristorante.

Una critica al modello presentato da Ottenbacher e Harrington è mossa da Stierand e Dorfler (2014) i quali criticano in particolare la rigidità dei gradi, oltre alla mancanza della parte creativa, ridotta a semplice elemento del processo funzionale dell'innovazione. Già nel 1968, Popper aveva sostenuto che la creatività non poteva essere modellata in una struttura definita, argomentando che non può esserci una logica ricostruzione del processo della nascita delle idee; inoltre un processo d'innovazione, come qualsiasi altro processo che necessiti di creatività, deve essere altamente non-lineare, comprensivo di numerosi feedback. La critica maggiore consiste proprio nel ruolo della creatività, che nel modello Ottenbacher-Harrington viene "imprigionata in una scatola", riconducibile al primo grado del processo, e utilizzata solo all'occorrenza; nella nuova definizione, invece viene vista come filo conduttore dell'intera innovazione, e la parte che ricopre la maggiore importanza è quella del momento inventivo, quando l'idea si accende nella mente dello chef. La creatività può anche essere suggerita dall'esterno, grazie ad azioni volontarie o fortuite, ma è sempre

lo chef, naturalmente dotata di una mente creativa, che rielabora gli input ricevuti in una innovazione di prodotto, che diviene un fenomeno sistemico. Il processo d'innovazione è quindi diviso in due stadi, secondo questa nuova concezione: il primo concerne il processo creativo col quale si risolve un problema destrutturato, nel quale lo chef rielabora le sue conoscenze per risolvere questo problema; il secondo stadio è il lancio di una nuova idea e concerne il modo tramite il quale questa viene convertita in un valore per l'organizzazione (e per il cliente finale). Analizzando i due differenti modelli, si può sostenere che il modello Ottenbacher-Harrington è maggiormente appropriato per uno sviluppo di prodotto in un ambiente strutturato, più adatto per descrivere l'industria gastronomica, mentre il modello Stierand-Dorfler è indicato negli ambienti turbolenti e ad alto tasso di creatività, maggiormente opportuno per descrivere l'arte culinaria.

Secondo Slavich e Cappetta (2009), la criticità maggiore nella gestione dell'innovazione si riscontra nel momento in cui la nuova portata deve essere replicata più e più volte: in ogni caso, la qualità deve mantenere lo stesso standard, replicato in ogni minimo dettaglio. L'alta qualità della cucina implica, infatti, che ogni piatto debba essere preparato e presentato nella stessa maniera, in qualsiasi situazione soggettiva e oggettiva dell'organizzazione. Nelle interviste che i due analisti hanno portato avanti con gli chef Davide Scabin e Moreno Cedroni, è emersa l'importanza dell'equilibrio tra la creatività e la replicabilità del piatto. La prima fase, quella creativa, non è un insieme caotico di idee, ma un processo di input che vengono ordinati per sviluppare un nuovo *concept*; entrambi gli chef sono d'accordo nel ritenere necessario. Per sviluppare la loro creatività, un periodo di stacco rispetto al lavoro in cucina: la routine lavorativa ostacola lo sviluppo di nuove idee, a causa dello stress imposto dagli alti ritmi, mentre uno stacco (anche superiore a un mese) da qualsiasi attività riguardante l'ambiente lavorativo, esplorando le diverse arti e cercando un collegamento tra queste e la cucina, permette di trovare ispirazioni per nuove proposte. La fase di innovazione diventa quindi una raccolta e un riordino metodici delle idee, attraverso bozze su fogli di carta, prove ai fornelli e correzioni. Questa fase deve essere equilibrata con quella successiva, nella quale il piatto è cucinato e servito ai clienti: deve essere necessariamente una fase metodica, spiegata in ogni dettaglio tramite istruzioni. La "*teachability*" e la codificazione delle regole per preparare correttamente un piatto sono elementi di primaria importanza, a causa della difficoltà della ricetta e della complessità degli ingredienti

utilizzati; anche i tempi di cucina e il ritmo di preparazione sono scanditi al minuto, in maniera da rendere replicabile qualsiasi pietanza. Le regole vengono poi archiviate (tramite trascrizione e digitalizzazione) e diventano la memoria del ristorante che assicura la continuità della qualità. Come già visto in precedenza, ci deve quindi essere armonia tra la creatività del piatto presentato, che deve essere innovativo, e la facilità di poterlo replicare in serie; questo deve essere perfettamente riproducibile in tutte le sue parti nella medesima maniera e in qualunque momento, per garantire uno standard qualitativo adeguato e sempre coerente.

### 3.1.3 Modelli di ricavi

Alcuni ristoranti, oltre al *core business* composto dal servizio di ristorazione verso i propri clienti, svolgono altre attività, in maniera tale da poter diversificare le fonti dei propri ricavi e non dipendere esclusivamente dal servizio. È stata condotta un'analisi sulle fonti di ricavo per i quaranta ristoranti che hanno collezionato due stelle Michelin e per gli otto ristoranti che ne possono vantare tre, secondo la Guida Michelin 2013. Riguardo la provenienza di questi ricavi, si è potuto constatare che questi ultimi derivano da:

- Cibo e bevande: il core business di ogni ristorante, con le pietanze che ricoprono dal 65% al 75% di questi ricavi<sup>11</sup>, mentre le bevande (in prevalenza vini) contano per il rimanente 25%-35%;
- Hotel: otto ristoranti stellati offrono anche un servizio di pernottamento in un hotel di loro proprietà ai propri clienti, con ricavi che possono variare dal 10% al 50% del totale. Di solito sono offerti dai locali che sono ubicati fuori dai centri città principali, in maniera da ampliare l'esperienza dei clienti e offrire maggiore comfort. Inoltre, altri tredici ristoranti sorgono come complemento di un'attività alberghiera di lusso già avviata in precedenza, principalmente in località esclusive di villeggiatura o all'interno di centri storici di grandi città;
- Libri: la metà dei quarantotto chef stellati ha scritto un libro riguardante alcuni aspetti della vita lavorativa, dai più comuni manuali di ricette a vere e proprie monografie su loro stessi o sulle attività che hanno avviato;

---

<sup>11</sup> Fonte: "L'approvvigionamento delle materie prime nella ristorazione di qualità" e Guida Michelin 2014

- Merchandising: gli chef stellati sono considerati delle celebrità dagli addetti ai lavori, dei guru da seguire con devozione per i foodies più incalliti, così ventisei attività producono ricavi anche grazie ad iniziative di merchandising quali la vendita di manuali di cucina, stoviglie, set di bicchieri, porcellane e oggetti di arredamento firmate dagli chef, negozi di alimenti gestiti in maniera diretta, vendita di fragranze e profumi e altri accessori più o meno collegati alla vita di cucina;
- Corsi di cucina e catering/banqueting: un terzo dei ristoranti considerati offre un servizio di catering o banqueting per ampliare l'attività anche al di fuori della classica attività di pranzo e cena, garantendo delle proposte personalizzate per le esigenze dei clienti in occasioni speciali come matrimoni, festività, ricorrenze, sia all'interno del proprio stabile, sia studiando l'organizzazione di un evento in una location concordata: alcuni chef si spingono addirittura oltre, arrivando a cucinare tra le mura domestiche del cliente. Inoltre, più del 35% dei ristoranti offre la possibilità di iscriversi a corsi di cucina tenuti dagli chef stellati all'interno delle proprie cucine; uno tra questi, Niko Romito, ha avviato anche una vera e propria scuola di formazione culinaria, molto conosciuta nell'Italia centro-meridionale.
- Altre attività di ristorazione: quattordici ristoranti o chef dirigono anche altre attività di ristorazione, che variano da una semplificazione della loro cucina, a prezzi più accessibili, a cucine tradizionali, rivolte ad un ingrediente particolare o ad una particolare tecnica di lavorazione, fino ad altri ristoranti stellati;
- Altre attività: alcuni chef svolgono anche altre attività collegate alla ristorazione, quali la consulenza imprenditoriale per altri ristoratori, gruppi alberghieri, aziende o catene della grande distribuzione, apertura di bar o pasticcerie legate al ristorante di provenienza, partecipazione in programmi televisivi culinari o in pubblicità, redazione di rubriche e articoli per riviste specializzate e quotidiani, creazione di società in altri ambiti commerciali differenti da quelli della ristorazione (quali pubbliche relazioni, marketing, eventi).

La combinazione di queste attività dà origine al modello di ricavi personale di ciascun ristorante stellato; non tutte le attività sono di fatto remunerative da un punto di vista prettamente economico, ma alcune possono risultare necessarie per incrementare le entrate del core business o di altre attività collegate a quella specifica. Ad esempio,

l'apertura di altre attività di ristorazione può essere spiegata con l'interesse del ristoratore di attrarre una clientela differente rispetto a quella del ristorante di punta, adattando la cucina a un pubblico meno esigente, senza però tralasciare i segni caratteristici delle pietanze proposte; per molti clienti un pasto in questi luoghi è un'occasione di provare l'esperienza sensoriale del locale stellato Michelin, in scala ridotta, differente.

Lo studio è stato condotto attraverso l'analisi dei siti internet delle quarantotto attività, tenendo in considerazione che alcune di queste sono anche parte di un gruppo più grande di società. Per semplicità, le attività sono state racchiuse in otto categorie (libri, catering/eventi, corsi di cucina, vendita di prodotti, consulenza imprenditoriale, hotel di proprietà, altri ristoranti, altre attività) per categorizzarle al meglio e includerle in un determinato ambito, oltre ad aver inserito la specificazione tra i ristoranti "autonomi" e quelli presenti nella struttura di un hotel (prevalentemente di lusso). Un'ulteriore divisione, anche grafica, è stata riportata tra i ristoranti due stelle Michelin e quelli a tre stelle, in maniera tale da distinguere quelli sulla strada verso l'eccellenza, da coloro che hanno raggiunto le vette qualitative.

**Tabella 7: Monitoraggio dei ristoranti due e tre stelle della Guida Michelin 2013**

Stelle	Nome	Stuttura in un hotel	Libri	Catering / eventi	Corsi di cucina	Vendita prodotti	Consulenza imprenditoriale	Hotel di proprietà	Altri ristoranti	Altre attività
**	Antica Corona Reale - Da Renzo			X						
**	Villa Crespi	X	X	X	X					X
**	Al Sorriso							X		
**	Combal.zero									X
**	Piccolo Lago		X	X						
**	Miramonti l'Altro			X					X	
**	Villa Feltrinelli	X								
**	Devero Ristorante	X							X	
**	Cracco		X				X		X	X
**	Il Luogo di Aimo e Nadia		X			X				X
**	Sadler		X	X	X		X		X	
**	Antica Osteria Cera									X
**	La Peca		X		X					
**	Perbellini						X			X
**	Il Desco		X							
**	St. Hubertus	X	X							
**	Jasmin				X					
**	Trenkerstube	X								
**	Agli Amici				X					
**	San Domenico		X		X					
**	Il Rigoletto	X		X	X				X	X
**	Bracali					X				X
**	Caino							X		
**	Il Pellicano	X		X	X					
**	Arnolfo							X		
**	Vissani		X		X	X		X		X
**	Uliassi			X						
**	Madonnina del Pescatore		X	X		X			X	
**	La Trota			X						
**	Oliver Glowig	X	X							
**	Il Pagliaccio		X	X			X			
**	L'Olivo	X								
**	Il Mosaico	X		X	X					
**	Quattro Passi		X		X		X	X	X	
**	Don Alfonso 1890	X	X		X	X	X			X
**	Torre del Saracino					X				
**	La Madia				X					
**	Principe Cerami	X								
**	Duomo		X		X					
**	Locanda Don Serafino			X	X				X	
***	Piazza Duomo		X			X		X	X	X
***	Da Vittorio		X	X	X	X	X	X	X	X
***	Dal Pescatore		X							
***	Le Calandre		X	X		X			X	X
***	Osteria Francescana		X	X		X			X	
***	Enoteca Pinchiorri		X			X	X		X	X
***	La Pergola	X	X				X		X	X
***	Reale		X		X	X		X		X
<b>Numero Totale ristoranti</b>		13	24	16	17	12	9	8	14	16
<b>Percentuale</b>		27,1%	50,0%	33,3%	35,4%	25,0%	18,8%	16,7%	29,2%	33,3%

Partendo dallo studio di Surlemont, Chantrain, Nlemvo e Johnson del 2005, riferito alle realtà della ristorazione di Francia, Regno Unito, Paesi Bassi e Svizzera, lo si è applicato alla

realità ristorativa d'eccellenza italiana, proponendo una classificazione delle attività in base alla tipologia e al numero di attività complementari al core business del servizio di cucina che offrono alla clientela. Per ottenere questa divisione, si sono prese in considerazione le attività più comuni ai ristoratori due e tre stelle Michelin. Dettagliatamente, si è divisa la popolazione in quattro raggruppamenti, secondo due dimensioni: la presenza o meno di attività di merchandising, composte dalla vendita di libri, di prodotti alimentari o di oggetti attinenti alle attività in cucina, e la presenza o meno di un'attività più operativa, legata all'attivazione di corsi di cucina e di un servizio di catering e banqueting. Da qui si possono identificare tre strategie di diversificazione dei ricavi che possono essere riassunte in tal modo:

- a) Strategia di focus sul core business: undici attività sulle quarantotto analizzate (quindi una percentuale del 23% circa) non hanno messo in piedi una strategia di vendita di prodotti marchiati in maniera personalizzata o di pubblicazione di manuali di cucina, e nemmeno un'attività di catering, ma si sono focalizzati sull'attività di ristorazione "classica", denotando una minima capacità di differenziazione dei ricavi. Analizzando il campione, si può determinare che questa strategia è seguita principalmente da quei ristoranti che sono presenti in una struttura alberghiera già avviata, e quindi hanno una limitata capacità di gestione dei ricavi, dovuta alle condizioni dei gruppi di hotel; è interessante notare come nessun ristorante che vanta tre stelle Michelin persegua questa strada, sintomo di uno sfruttamento dell'immagine per aumentare i ricavi. Questo modello è seguito dal ristorante Perbellini di Isola Rizza (Verona), che concentra la propria attività esclusivamente sulla cucina e sulla pasticceria storica, famosa in tutto il Veneto: questo focus è importante per mantenere il livello qualitativo elevato che ha portato al successo di Perbellini, ma la mancata diversificazione, anche parziale, ha bloccato la crescita del business.
- b) Strategia di differenziazione limitata: in ventidue casi, rappresentanti il 46% circa della popolazione, si è riscontrata un'apertura a uno tra i due settori principali della differenziazione dei ricavi, in altre parole quello del catering e dei corsi di cucina o quello del merchandising. Questo modello di ricavi (perseguito dalla metà dei ristoranti tre stelle Michelin), si focalizza quindi su una sfera d'influenza,

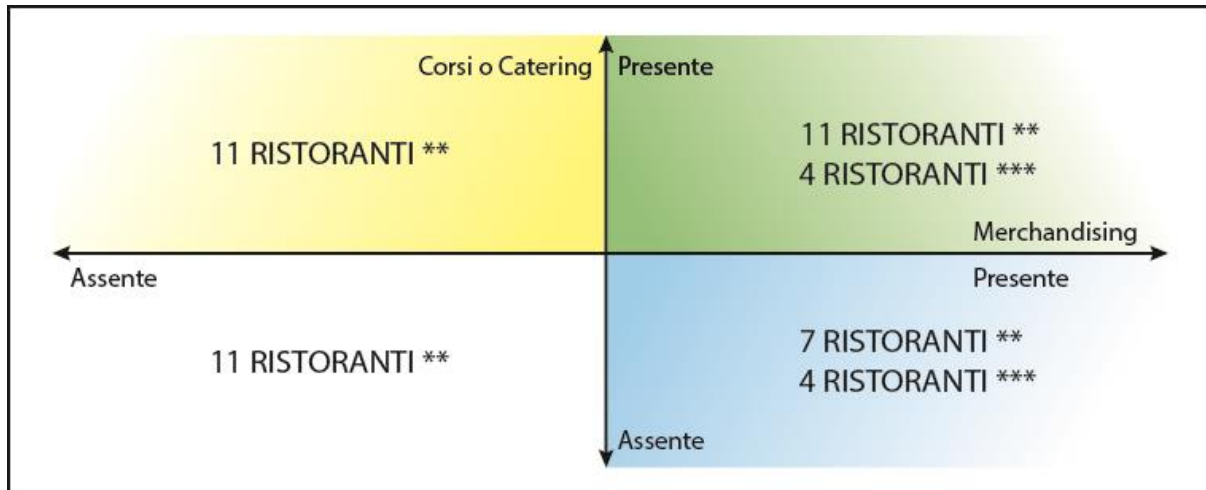
non su entrambe, in maniera tale da gestire in modo migliore il business individuato. All'origine di questa strategia ci sono attività che hanno da poco conseguito la seconda stella Michelin e sono perciò in via di sviluppo, relativamente ancora poco conosciute a livello nazionale e società con uno staff limitato: i dipendenti si limitano a svolgere le funzioni operative tra cucina e sala, non avendo nozioni di management sufficienti per gestire anche altre attività complementari. Il ristorante Piazza Duomo di Alba (Cuneo) ha allargato le sue fonti di ricavi grazie ai libri dello chef Enrico Crippa e alla vendita di prodotti alimentari e non che possono essere comprati direttamente in loco, come tramite la piattaforma di *e-commerce* gestita dall'azienda; invece Il Mosaico, di Ischia (Napoli), sfrutta la struttura alberghiera di lusso nel quale è inserito, per offrire anche corsi di cucina e un servizio esterno di *banqueting* ai propri clienti.

- c) Strategia di differenziazione avanzata: in questo gruppo, formato dal 31% dei ristoranti stellati (il 50% dei tre stelle rientrano in questo ambito), il metodo perseguito è quello di diversificare il più possibile le fonti di ricavo, essendo presenti sia nel campo del merchandising, sia in quello dei corsi di cucina e del catering. La presenza in entrambi gli ambiti è dovuta alla notorietà dello chef o del locale, grazie a programmi televisivi, blog su internet, precedenti libri che hanno riscontrato successo, o alla reputazione del locale, che in molti casi è presente da lungo tempo all'interno delle maggiori guide gastronomiche. La strategia di differenziazione avanzata porta ricavi consistenti solamente in quelle organizzazioni che hanno alle spalle il *know-how* e le persone adeguate a gestire più dinamiche nei confronti dei consumatori, che godono di una *brand reputation* tale da poter conseguire successi su più fronti. In alcuni casi il merchandising è utilizzato per avvicinare potenziali clienti che non avrebbero mai pensato di potersi permettere un'esperienza in questa élite di ristoranti, grazie ad "assaggi" dell'alta cucina che propongono nei locali. Questo è il caso degli chef più noti, i quali sfruttano la propria immagine per diversificare in maniera più ampia possibile le fonti di ricavi, addirittura arrivando a diventare più forti della stesa insegna del locale (basti pensare alla presenza mediatica che ha ricoperto la figura dello chef Carlo Cracco negli ultimi due anni); altresì questo è il modello maggiormente adatto ad un'azienda di ristorazione affermata, che può far valere



il proprio *know-how* culinario e la propria organizzazione in campo gestionale, come nel caso di Alajmo S.p.A. o del gruppo Sadler.

**Figura 11: Strategie di diversificazione dei ricavi**



Dall'analisi della figura qui sopra, si può vedere come tutti i ristoranti in possesso delle tre stelle Michelin hanno preso in considerazione almeno la strategia di merchandising: difatti, anche se non tutte le attività vendono prodotti correlati con la cucina, tutti e otto gli chef hanno pubblicato almeno un libro con le loro ricette o riguardanti la storia del ristorante per il quale attualmente lavorano. Grazie alla notorietà raggiunta nel campo culinario (e non solo), gli chef intendono, con il merchandising, coprire gli alti costi di gestione riguardanti il personale e le materie prime, necessari per mantenere gli standard elevatissimi richiesti per conseguire la massima valutazione nelle guide gastronomiche. Il rischio di perseguire una strategia di differenziazione avanzata, per questi *top-class restaurants*, è quello di perdere di vista il core business dell'attività, in altre parole le pietanze: gli chef, sfruttando l'onda del successo conseguente alla conquista della terza stella Michelin, potrebbero essere tentati di apporre la loro firma in una varietà troppo ampia di ambiti, differenti dalla loro specializzazione primaria. Senza le risorse umane adatte a gestire la brand image del cuoco e del ristorante, le energie sarebbero divise tra cucina e l'esterno, mettendo a serio repentaglio il mantenimento dei canoni di eccellenza raggiunti, fino a portare alla perdita della terza stella Michelin, gravissima da un punto di vista d'immagine e economico. Il mercato dei libri di cucina non è una fonte di ricavi temporanea, né da sottovalutare, in quanto l'esposizione mediatica degli chef ha fatto sì che, nonostante la tendenza negativa nelle vendite dell'editoria( -6,5% registrato nel 2013, rispetto all'anno precedente), il settore

nel quale sono inseriti i manuali di cucina (ovvero fiction non pratica) siano in minor perdita rispetto alle altre categorie.

## 3.2 Il mercato del lusso

### 3.2.1 Definizione di lusso

L'etimologia della parola "lusso" deriva dal sostantivo latino *luxatio*, cioè "lussazione, spostamento", termine che a sua volta ha generato l'aggettivo *luxus*, ovvero "posto di traverso": il significato da intendere è quindi quello di "deviazione dalla vita comune", con ricchezza e ostentazione. Nella storia dell'umanità, il lusso è stato sempre al centro di un ampio dibattito, tra condanna, invidia ed esaltazione: nell'antica Grecia, ad esempio, era proibito il lusso per gli uomini, poiché li rendeva deboli e inadatti alla guerra, così come predicava lo stoicismo. Diversi secoli più tardi, i Romani passarono dal considerare il lusso una manifestazione di potere e conquista, grazie ai beni che provenivano dalle colonie, al vederlo come vita dissoluta e immorale e venire associato all'edonismo dissoluto. Nel XVII secolo, il filosofo John Locke condannò il desiderio come *"disagio della mente, essendo relativo ad un bene assente"*, mentre l'economista Adam Smith, un secolo più tardi, fu uno dei maggiori difensori del lusso. Quest'ultimo sostenne la tesi che la libertà e la ricchezza sono le cose più importanti per un uomo, e che la felicità, in fin dei conti, deriva dall'agiatazza materiale e dalla pace interiore: aspirare a questi due fondamenti comporta perciò il lavoro dell'uomo, produttore a sua volta di benessere sociale. Karl Marx, in accordo con le precedenti teorie di David Ricardo, asserì che *"i lavoratori non potevano guadagnare più di quanto fosse loro necessario per garantire la sopravvivenza della razza"*, condannando la crescente disparità sociale. Il concetto di lusso visto come consumo e comportamento sociale viene introdotto dal sociologo statunitense Veblen alla fine dell'Ottocento, il quale sostenne che i beni non erano meri oggetti destinati al consumo, ma anche strumenti di comunicazione sociale, manifesto della propria vita agiata.

I beni di lusso si differenziano da quelli comuni per costo, qualità, esiguità nel numero, creatività insita, e produzione artigianale, innovativa o storica. L'accesso a prodotti un tempo impensabili per il consumatore comune è stato reso possibile grazie al miglioramento dello standard di vita operato a partire dal Novecento, con la possibile replicazione industriale e la

conseguente offerta di prodotti di marchi di lusso ad un prezzo maggiormente accessibile. Quest'ultimo è uno dei punti che creano maggior controversia tra i sociologi: l'accessibilità rischia di far perdere una delle caratteristiche principali per un bene di lusso, l'esclusività. Pertanto si è giunti alla conclusione che ci siano due differenti tipologie di lusso: quello inaccessibile ed esclusivo, riservato a pochi compratori, e quello accessibile e di massa, il quale consente ad una ampia fascia di consumatori di acquistare prodotti e servizi che rimandano al lusso estremo. All'interno della seconda categoria, spesso il lusso è considerato come stereotipo e appartenenza sociale, esemplificati dall'ostentazione di prodotti, servizi e comportamenti iconici.

Un lusso "emergente", di nuova concezione, sta emergendo per opera degli imprenditori che hanno meglio analizzato la domanda dei consumatori di alta fascia, legato alla sostanza più che all'apparenza, il quale si basa sull'eccellenza del servizio e sul focus rivolto al consumatore. Non più, quindi lusso come termine per motivare un prezzo più elevato, per giustificare il proprio prodotto, per etichettare un locale alla moda che si frequenta o per essere associati a un certo stile di vita, ma attenzione ai dettagli e con regole di servizio definite per assecondare gli standard del cliente. Gli economisti, per convenzione comune, considerano beni di lusso quelle categorie la cui domanda aumenta in maniera più che proporzionale rispetto alla corrispondente variazione di reddito. Gli attributi che, secondo le indagini di mercato, caratterizzano questi beni sono:

- Status;
- Piacere;
- Eccellenza qualitativa;
- Ostentazione;
- Esclusività;
- Prezzo elevato;
- Tradizione;
- Investimento;
- Materialismo;
- Futilità.

### 3.2.2 I Consumatori: comportamenti di acquisto e stili di vita

Negli ultimi anni, sono stati identificati dai sociologi quattro comportamenti di consumo di beni di lusso (Bagnobianchi, 2010), ovvero:

- a) Consumo come ostentazione: teorizzato da Liebenstein, si riconduce a tre effetti, ovvero effetto Veblen, effetto snob ed effetto *bandwagon*. Il primo sostiene che, come già detto in precedenza, gli individui consumano per comunicare uno status, in maniera segnaletica, per essere riconosciuti come appartenenti a un determinato gruppo sociale; l'effetto snob muove le persone ad acquistare un determinato bene per il prezzo elevato o per la sua esclusività; l'effetto *bandwagon* come appartenenza sociale anticipata, non come distinzione rispetto ad altri consumatori;
- b) Consumo edonistico: l'edonismo si manifesta nell'atto dell'acquisto, con l'autogrificazione e la soddisfazione emozionale;
- c) La democratizzazione: alcuni brand possono decidere di divenire accessibili per un maggior numero di potenziali clienti, sotto particolari formati (come nel caso delle linee Armani Jeans ed EA7 di Giorgio Armani);
- d) Il *trading up* del lusso: questo effetto consiste nel consumatore di media-alta fascia che, non potendosi permettere regolarmente il consumo di beni e servizi di lusso, si concede l'acquisto di questi periodicamente, dopo un risparmio sufficiente (o compiendo un *trading-down* su altre categorie di beni) oppure facendo ricorso addirittura a un finanziamento.

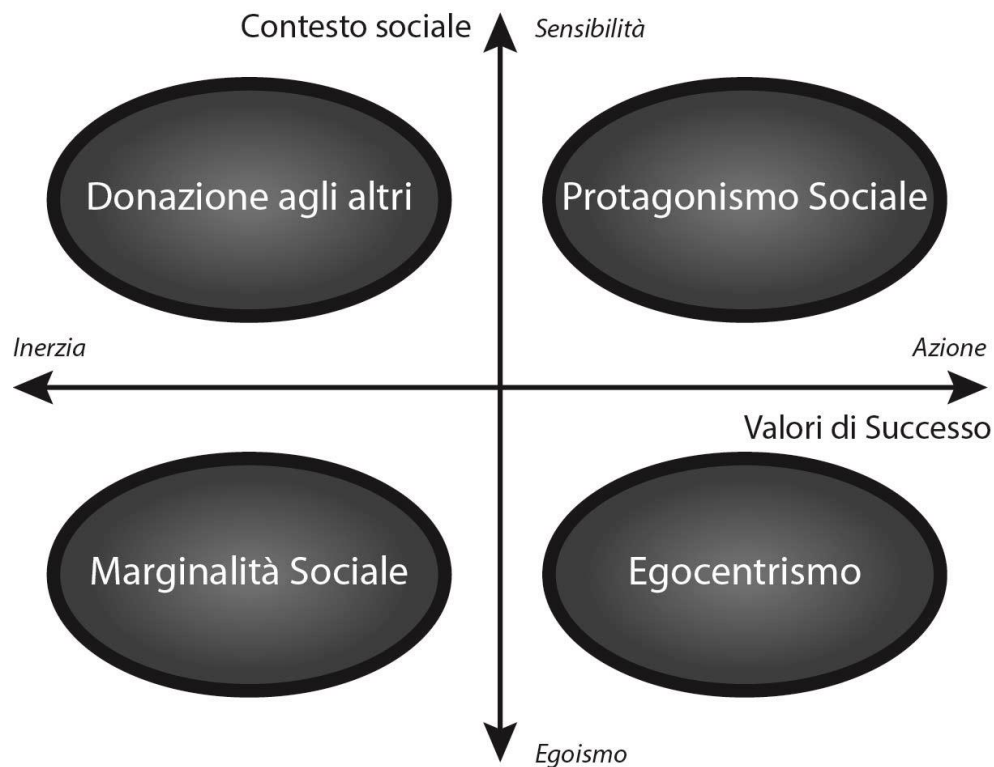
Kapferer (1997) ha delineato tre tipologie di brand nel lusso: griffe e pezzi unici, prodotti in scala limitatissima artigianale, di qualità eccellente; marchio di lusso, prodotto in numero limitato e spesso in maniera artigianale; marchio di alta gamma, di fattura industriale, ma comunque con un elevato standard qualitativo. Il lusso, nella sua definizione originale, può essere ricondotto solamente alla prima tipologia, perché le ultime due rappresentano la democratizzazione del lusso, sfruttate dai marchi per raggiungere gli obiettivi economico-finanziari: il rischio di annacquamento del marchio è molto alto, l'equilibrio sta tra l'accessibilità al brand e troppa importanza all'esclusività del marchio.

Per analizzare gli stili di vita dei consumatori del lusso, la società Eurisko ha condotto un'indagine psicografica su un campione di diecimila persone in Italia nel 2009, maggiori di

quattordici anni di età. Sono state considerate due dimensioni principali, che rappresentano gli assi sui quali si fonda il grafico corrispondente:

- Il contesto sociale, con sensibilità da un lato ed egoismo dall'altro;
- I valori di successo, dove a un estremo c'è l'inerzia e all'altro c'è l'azione.

**Figura 12: Diagramma dello studio psicografico sul lusso**



Fonte: Elaborazione dati *La ristorazione di lusso*, I. Bagnobianchi. 2010

I quattro quadranti rappresentano quindi quattro atteggiamenti verso il consumo:

- Protagonismo sociale, che sottintende una grande capacità di azione e di pensiero, autorealizzazione nel sociale;
- Egocentrismo, dove l'azione è incentrata sul proprio io, con una scarsa considerazione del prossimo: l'azione rimane per lo più ambita, che non realizzata effettivamente;
- Marginalità sociale, nella quale si denota l'assenza di progettazione e la scarsa attitudine all'azione, con la prevalenza di consumi primari e scelte consuetudinarie;

- Donazione agli altri, che implica l'incapacità di agire e l'influenza predominante delle terze persone verso l'individuo, che diventa un consumatore "passivo".

Accantonando dall'analisi il consumo di coloro ai limiti della marginalità sociale, che rappresentano un consumo troppo poco rilevante per un'analisi significativa, ai rimanenti tre atteggiamenti di consumo possono essere associati altrettanti profili, ovvero:

- Gli aspiranti all'élite, tra i quali ci sono prevalentemente uomini, con un alto livello di studi (laurea o master), lavorativo (manager o imprenditori) e di reddito. Hanno tra i 18 e i 54 anni, risiedono in grandi città, amano l'innovazione e il rischio e si interessano di politica; le loro ambizioni e i loro stili di vita sono più morbidi rispetto ai membri dell'élite matura, della quale alcuni aspirano a far parte: rappresentano il 2% della popolazione italiana.
- L'élite matura, rappresentata da elementi attivi nel sociale, i quali aspirano alla realizzazione professionale, oltre che alla propria crescita culturale e alla partecipazione nella società. Hanno un'età compresa tra i 30 e i 40 anni, il livello di reddito e di educazione è medio-alto o alto e svolgono prevalentemente le professioni di imprenditori, professionisti e dirigenti d'azienda. Sono altresì attivi nel campo politico e sociale, partecipando a organizzazioni di questi tipi, pongono più attenzione al marchio, il quale dev'essere affidabile, più che al prezzo dei prodotti.
- I protagonisti, si dividono quasi equamente tra uomini e donne, rappresentano persone di successo, dotate di strumenti in gioventù e capaci di sfruttarli al meglio per realizzarsi; lavorano molte ore al giorno, ma compiono anche lunghi viaggi. La maggior parte ha un'età matura, quasi tarda, e dispongono di livelli di istruzione, status e reddito ben al di sopra della media nazionale, in prevalenza coniugati con figli; sono maggiormente appagati sul piano professionale, rispetto a quello culturale, la realizzazione professionale li spinge a valorizzare maggiormente la sfera familiare.

I punti in comune tra i tre profili riguardano l'investimento sulla propria persona, sia in maniera fisica, sia sociale, sia lavorativa, la selettività nelle decisioni di acquisto, con la riduzione del peso della componente esibizionista e la richiesta più elevata di alternative tra i

vari marchi. È basilare per i brand dell'alta qualità comprendere chi si a davanti e a chi ci si vuole rivolgere con il proprio prodotto o servizio, per riuscire a comunicare nella maniera migliore e vendere alle persone più adeguate; solo comprendendo i consumatori, i marchi riusciranno a sviluppare dei prodotti che soddisfino gli alti standard qualitativi dei clienti.

### 3.2.3 I Foodies

Nel linguaggio comune, sono chiamati *foodies* (ovviamente dall'inglese *food*, cibo) gli appassionati nella ristorazione e nella produzione di materie prime agroalimentari, i quali spendono molte più risorse rispetto al livello medio in pasti e prodotti enogastronomici (Sloan, 2011). La prima definizione di *foodie* si ha nel 1984 per merito di Paul Levy e Ann Barr, nel libro "*The Official Foodie Handbook*", dove definiscono questa figura come un intenditore che ama il food per hobby, raccoglie informazioni su di esso, lo prova ed è attento a tutte le novità culinarie. Le caratteristiche principali, nonostante non siano ancora state delineate chiaramente dalla letteratura, possono essere riprese da Pickering, Jain e Bezawada (2012): grande apprezzamento del cibo, un considerevole impiego di tempo nella scelta degli ingredienti e nella successiva preparazione del piatto e una elevata conoscenza e interesse in nuovi metodi di preparazione, ingredienti e sapori. Le attività relative alle materie prime, alle pietanze e ai piatti sono le seguenti:

- Coltivazione: alcuni *foodies* sono soliti, se ne hanno la possibilità, coltivare le loro spezie e piccoli ortaggi, negli appezzamenti a loro disposizione;
- Apprendimento: i membri di questo gruppo sociale si tengono costantemente aggiornati sulle novità del settore e sulle tendenze più attuali, rimanendo aggiornati tramite blog, social media e libri del settore. Inoltre partecipano a corsi di cucina sempre più avanzati, in particolare se tra i docenti figurano chef rinomati in campo internazionale.
- Sperimentazione: considerandosi creativi, i *foodies* sono soliti sperimentare ciò che vedono fare dai migliori cuochi, che hanno provato o ricette nelle quali si sono imbattuti. Se il primo test avviene durante una cena in solitaria, il vero banco di prova per loro è il giudizio dei invitati a una cena o un pranzo organizzati *ad hoc* per la presentazione del nuovo piatto: la riuscita di una ricetta di una corrente culinaria

diversa da quella quotidiana, per loro è un riconoscimento di merito. Cucinare qualcosa di nuovo è una forma di auto-espressione di sé: i *foodies* interpretano la cucina come un'arena nella quale possono esprimere loro stessi in maniera creativa;

- Partenza da zero: una buona parte di questi sono autodidatti, che hanno imparato a dosare in maniera corretta gli ingredienti e le tecniche migliori per cuocerli, solo tramite esperimenti e tentativi, imparando dai propri errori;
- Ristorazione: i *foodies* amano anche mangiare fuori di casa, soprattutto per provare nuovi gusti e nuove esperienze: di consuetudine, cenano fuori casa come minimo una volta al mese, i più addirittura diverse volte a settimana;
- Conversazione: parlare di cibo è considerato in qualche modo "triviale" da coloro che preferiscono parlare di politica o di arte, ad esempio, ma tra di loro, i *foodies* amano raccontarsi le loro vicende in cucina e scambiarsi informazioni e novità in campo enogastronomico. Si può riconoscere un *foodie* da ciò di cui parla; per lui, ogni aspetto della vita quotidiana è riconducibile al cibo, dalla politica, allo sport, fino, ovviamente, alla cultura: il food come mezzo di relazione.

I *foodies* si autodefiniscono come persone che amano il ciclo di vita del cibo, dal seme alla tavola: il rituale centrale per la comunità è il cosiddetto "*Dinner party*", una cena informale tra i membri della comunità (ma talvolta anche con figure esterne, che vogliono avvicinarsi a questo mondo), molto comuni nel Nord America e nell'Europa occidentale. Durante questo evento, il clima varia dalla socializzazione, grazie alle passioni comuni, alla competizione, che vede il padrone di casa (o organizzatore) tentare di soddisfare le attese degli ospiti, e sorprenderli con ricette a loro sconosciute: a seconda della riuscita o meno del *Dinner party*, l'organizzatore noterà delle ripercussioni, positive o negative, sul suo status all'interno della comunità.

In Italia, secondo una ricerca del 2009 condotta da Negroni e Gianpaolo Fabris, ci sarebbero (dato aggiornato al 2014) più di cinque milioni e mezzo di *foodies*, con un ritmo di crescita di circa 250 mila unità all'anno; per quanto riguarda il mercato mondiale, non ci sono cifre, ma negli Stati Uniti il loro numero si aggira attorno ai trenta milioni. Il profilo italiano è quello di adulti tra i 25 e i 54 anni, prevalentemente uomini (65%), disposti di un reddito medio-alto e alto; la zona di residenza è in prevalenza il Nord Ovest del Paese e la concentrazione maggiore di *foodies* si ha tra i single e le coppie senza figli. Tra le principali abitudini di acquisto, si possono riscontrare i seguenti comportamenti: sono esigenti verso la qualità dei



prodotti, quindi la spesa viene compiuta in diversi luoghi, per cercare determinati prodotti desiderati; riconoscono e sono fidelizzati dai brand che sono più vicini a loro in termini di qualità, varietà e di esperienza di acquisto; non comprano in maniera impulsiva. L'aggiornamento della ricerca di mercato Negroni/Fabris del 2013, ha portato a una profilazione ancora più accurata su questa nicchi di mercato; i dati più interessanti sono i seguenti:

- I *foodies* sono disposti a spendere importi più elevati nell'acquisto di prodotti di qualità (82,4%, contro una media del 54,1%): circa la metà del campione spende tra i 300€ e i 700€ nella spesa alimentare;
- Preferiscono compiere i loro acquisti in negozi tradizionali (salumeria, gastronomia), rispetto a supermercati e ipermercati, dove si recano solo in caso di necessità;
- Il mezzo d'informazione principale è il passaparola (59%), seguito da libri di cucina (46%) e web (fonte d'informazione per il 40% dei *foodies*, contro il 22,7% della media nazionale);
- Il 35,6% di questi sceglie dove consumare un pasto fuori casa (con una propensione doppia rispetto alla media nazionale) attraverso guide, internet e riviste specializzate, rispetto al 9,1% degli italiani. La guida più seguita è il Gambero Rosso (la segue il 52% dei *foodies*), seguita dalla Guida Michelin (45%), Guida dell'Espresso e del Touring Club (entrambe al 37%);
- Amano l'aperitivo, specialmente all'italiana: il 42,1% dei *foodies* lo sceglie almeno una volta a settimana;
- Una percentuale dell'86,2% dei *foodies* decide dove andare in vacanza in base alla presenza o meno di ristoranti e prodotti tipici del luogo.

Per le aziende dell'agroalimentare è importante conoscere a fondo questo segmento di consumatori, che come già illustrato in precedenza si dimostra fedele a un brand, una volta emersa la sua qualità. Un approccio con questo mondo, dal lato della comunicazione, può essere svolto dalle aziende, facendo conoscere ai *foodies* la storia del loro marchio e convincerli che l'origine del prodotto che comprano è una peculiarità chiave per portare qualità sulle loro tavole. Sono altresì significative le promozioni sui punti vendita: oltre ai classici assaggi gratuiti dei prodotti, per venire a diretto contatto col prodotto, è importante che anche gli addetti alla vendita siano a conoscenza delle informazioni principali del

prodotto, in maniera da saper consigliare adeguatamente il cliente. Un altro aspetto da considerare di primaria rilevanza è la comunicazione tramite l'etichetta: questa dev'essere chiara e allo stesso tempo deve contenere tutte le indicazioni che permettano al consumatore *foodie* di poter stabilire il luogo d'origine e di lavorazione; per questa comunità, non c'è tradimento peggiore, da parte di un'azienda, di venire ingannato sul luogo di provenienze di un prodotto, che invece aveva considerato come originale e tipico: questo "smacco" sarà inoltre riservato ad essere uno dei principali temi di conversazione della comunità, con gravi e prevedibili perdite di immagine del brand coinvolto.

### 3.2.4 Marketing esperienziale

Il termine "marketing esperienziale" è stato coniato per la prima volta nel 1999 dal professor Bernd Schmitt della Columbia University, il quale lo ha definito in questo modo in quanto le aziende devono basare le azioni di marketing maggiormente sull'esperienza di consumo, rispetto al prodotto in sé; il marketing assume quindi un ulteriore obiettivo, ovvero individuare e ricreare l'esperienza che valorizzerà al meglio il prodotto o il servizio da vendere, interagendo in maniera stretta col consumatore finale. Nel marketing esperienziale assumono maggiore importanza i processi e non gli scopi, le relazioni e non le gerarchie, le percezioni e non i dati, le capacità innovative e non le regolamentazioni sistematiche, ambiti nei quali ricadono la psicologia, la semiotica e la filosofia.

L'atto di consumo diviene fine per il raggiungimento del piacere personale e l'atto di acquisto diventa un mero mezzo; lo stesso Schmitt esplica cinque tipologie di esperienza in ordine crescente, dalla meno coinvolgente, fino alla più totalizzante:

- *Sense* (sentire): l'esperienza legata ai cinque sensi, che aggiunge un impatto sensoriale al prodotto o servizio offerto;
- *Feel* (provare): l'esperienza interiore, legata allo stato d'animo del cliente, che fa provare emozioni rispetto all'oggetto o all'esperienza vissuta;
- *Think* (pensare): il cervello è stimolato dall'esperienza e lo porta ad indagare in maniera più approfondita sul prodotto o servizio;

- *Act* (agire): coinvolgimento del cliente, aggiungendo dinamicità e invitando alla partecipazione attiva con l'interazione col prodotto o servizio;
- *Relate* (relazionarsi): l'esperienza più completa, che racchiude tutte le esperienze precedenti, permette la relazione con le terze persone e consente al cliente di identificarsi in maniera totale col brand.

Se applicato al settore della ristorazione di qualità, il pasto consumato in un ristorante di lusso non rappresenta quindi solamente la soddisfazione del bisogno primario, animale, di nutrirsi, ma diviene un desiderio di dedicare parte del proprio tempo a curare il benessere personale, essendo coinvolti in un'esperienza composta di piatti eccellenti, servizio personalizzato, arredamento artistico, il tutto diretto dallo chef. Il ristorante è il punto vendita, mezzo di comunicazione col cliente, ma anche luogo nel quale l'ospite potrà sperimentare in prima persona ciò del quale si è informato, ha sentito dire, gli è giunta voce.

### 3.2.5 Nuovi concept nella ristorazione di qualità

L'imprenditore che guida un ristorante di alta qualità è perfettamente a conoscenza che, per raggiungere lo status di cui ora si può fregiare, ha dovuto compiere delle scelte ben precise durante la sua attività e non di meno, ha dovuto aver grande pazienza perché i frutti di queste decisioni si siano potuti presentare. Il tempo e la storia sono due delle caratteristiche principali di attrazione per un cliente, in quanto questo è attirato a frequentare un locale di qualità proporzionalmente alla fame di cui il luogo gode; la qualità dei piatti nel tempo, gli standard qualitativi e il livello di servizio mantenuti durante gli anni contribuiscono in maniera decisiva per la reputazione del ristorante. Attualmente, ci sono locali che nascono già con l'intento di autodefinirsi locali di lusso: se la selezione di rivolgersi ad una certa clientela e praticare un livello di servizio decisamente alto è chiaramente una scelta strategica, risulta difficile comprendere se queste nuove aperture dispongono, fin da questo momento, l'*expertise* necessario per potersi fregiare del "titolo" di ristorante d'élite. Le variabili che possono permettere a un nuovo *concept* di competere con i ristoranti già avviati sono il *brand* della proprietà e la notorietà dello chef, oltre alla localizzazione, la clientela, il cibo e il livello di servizio offerto.

Le tendenze che sono emerse negli ultimi quindici anni nel campo della ristorazione, vedono questa ridefinirsi in chiave esperienziale e multisensoriale, conferendo al locale non solo la funzione di ristoro, ma soprattutto quella di esperienza che coinvolge tutti i cinque sensi. Tra cucina, vini, servizio e arredamento dev'esserci un filo conduttore coerente per originare un'esperienza sensoriale unica, che giustifichi l'alto prezzo imposto.

La globalizzazione dell'alta ristorazione è un orientamento che non significa un livellamento o omogeneizzazione dei gusti su scala mondiale, ma crea un nuovo equilibrio tra i diversi sapori delle cucine internazionali, mettendo a confronto le diverse peculiarità di ciascuna. La cucina d'élite va quindi "glocalizzandosi", prendendo spunto dalle tendenze mondiali, per poi focalizzarsi sulla propria cucina nazionale o regionale di riferimento.

L'*interior design*, come già detto in precedenza per l'arredamento, è un elemento chiave per il successo di un ristorante di alta qualità, giacché amplifica ciò che il piatto comunica al cliente. La progettazione degli spazi interni è studiata dai designer ascoltando l'idea del proprietario o dell'imprenditore, ma rimanendo aderente alle tendenze architettoniche e culinarie che portino un vantaggio competitivo; definendo lo spazio della ristorazione, dovrà essere capace di accontentare le esigenze nella somministrazione e nel servizio di piatti e bevande, rispettando le funzioni aziendali e trovando il necessario equilibrio con l'estetica desiderata. Secondo Dorothy Kalins, autrice e scrittrice nell'ambito della ristorazione d'élite, sostiene che *"Il design determina l'atmosfera di un ristorante e, più del cibo, può fornire la ragione per ritornarci: l'incanto, la sensazione del posto, forse non è così importante la prima volta, ma per avere l'intenzione di tornarci è necessario avere un'idea di quali sensazioni quel luogo restituisca [...] e il design determina questo"*. L'integrazione tra design e cibo dà origine quello che è comunemente definito *food design*, ovvero *"l'attività di creazione di un piatto, che rappresenti un progetto nella preparazione o presentazione, pur rimanendo riproducibile, e che possieda giusto ed estetica fuori dall'ordinario"*<sup>12</sup>. Gli chef che grazie alla loro esperienza in cucina sono diventati anche *food designer* (tra i quali il principale è lo spagnolo Ferran Adrià), riescono ad esaltare il sapore degli ingredienti della migliore qualità, grazie alla loro composizione sul piatto.

---

<sup>12</sup> I. Bagnobianchi, La ristorazione di lusso. 2010

## CAPITOLO 4: IL CASO ALAJMO S.p.A.

*"Non c'è verità se non quella contenuta negli ingredienti, nella natura stessa. La verità è dentro, ed è ben nascosta, ma la cucina, che è uno dei mezzi per tentare di farla venire alla luce, deve essere semplice".*

*Massimiliano Alajmo*

### 4.1 L'azienda Alajmo S.p.A.

#### 4.1.1 La scelta di Alajmo come caso di studio

Dopo aver descritto il settore della ristorazione, con riferimento alle dinamiche emerse negli ultimi anni e ai modelli imprenditoriali più comuni, si è voluto analizzare un caso rappresentativo nella ristorazione di qualità italiana, ovvero la società Alajmo S.p.A., di Sarmeola di Rubano (in provincia di Padova). Fondata dall'omonima famiglia padovana, l'azienda è uno dei maggiori player a livello nazionale nella ristorazione di qualità, una delle poche aziende che unisce l'eccellenza gastronomica ad una efficace gestione commerciale, in grado di generare ricavi per permettere la crescita del proprio portafoglio di attività. Un'altra motivazione che ha portato alla scelta di questa società è stata la figura di Massimiliano Alajmo, *executive chef* di Le Calandre, nell'associazione dei Cavalieri della Cucina Italiana, che si prefigge di esportare la gastronomia italiana nel mondo e la presenza stabile del locale tra i migliori cinquanta ristoranti al mondo.

Per ricostruire il caso aziendale si è ricorsi a interviste di persona e telefoniche con l'Amministratore Delegato del gruppo, Raffaele Alajmo, e con la Responsabile della Comunicazione, Marisa Huff, per un totale di oltre tre ore di interviste. Ai due rappresentanti di Alajmo S.p.A. sono state poste domande dirette sui temi della direzione aziendale, delle strategie di comunicazione, sulla gestione del brand nei diversi locali di proprietà e sul Made in Italy nella ristorazione.

#### 4.1.2 La storia: dalla famiglia alla società

Per comprendere il successo attuale del Gruppo Alajmo è necessario capire le scelte a monte dei menù proposti nei loro locali, i quali rappresentano la punta dell'iceberg rispetto alla costante ricerca della qualità, presente in tutti gli ambiti aziendali. A oggi, il gruppo conta tre ristoranti stellati Michelin, un caffè storico nel cuore di Venezia, tre *bistrot*, oltre a un negozio *gourmet*, una collezione di design e un'azienda di catering ed eventi. Il locale di riferimento per il gruppo, è senza dubbio il Ristorante Le Calandre di Sarmeola di Rubano, in provincia di Padova, che vanta una valutazione di tre stelle nella Guida Michelin fin dal 2003, nonché la quarantaseiesima posizione nella classifica internazionale "The World's 50 Best Restaurants", nel 2014.

Il percorso della famiglia Alajmo inizia nel 1960, quando Vittorio, il nonno di Raffaele e Massimiliano, ora rispettivamente Amministratore Delegato di Alajmo S.p.A. e chef di riferimento per il gruppo, acquistò l'Hotel Aurora a Sarmeola di Rubano, paese in provincia di Padova. Nel 1981 fu rinominato con la dicitura Ristorante Enobar Le Calandre e passò sotto la gestione di Erminio e Rita Alajmo, che contemporaneamente fondarono la società Interland s.r.l.; dopo solo due anni ci fu il rinnovo dei locali e nel 1988 Le Calandre Enobar diventò anche Bar Pasticceria.

Nel 1992 arrivò la prima importante certificazione internazionale con la conquista della stella Michelin e nello stesso anno l'appena 18enne Massimiliano, figlio di Erminio e Rita, assunse il ruolo di chef a tempo pieno nel ristorante di famiglia, la quale l'anno successivo rilevò il ristorante La Montecchia, presso un golf club di Selvazzano Dentro (nella stessa provincia di Padova). Questo fu un anno decisivo per le sorti della famiglia Alajmo, poiché i genitori si spostarono nel nuovo locale, consegnando le chiavi della gestione di Le Calandre nelle mani di Raffaele, il fratello dello chef Massimiliano. Nel 1997 Massimiliano Alajmo divenne il cuoco più giovane di sempre a ricevere due stelle Michelin, seguite sei anni più tardi dalla terza, confermando il suo primato di precocità. Nel frattempo, l'area gestionale del gruppo Alajmo cominciò ad arricchirsi di collaboratori, potendo contare su un assistente all'amministratore Raffaele Alajmo e una figure chiave nella comunicazione e nel design; nel 2000 fu inaugurato In.gredienti, un gourmet di fronte a Le Calandre, due anni più tardi venne

rilevata la gestione dell'Hotel Maccaroni, adiacente a Le Calandre, e nel 2003 fu aperto Il Calandrino, un bar/pasticceria di nuova concezione.

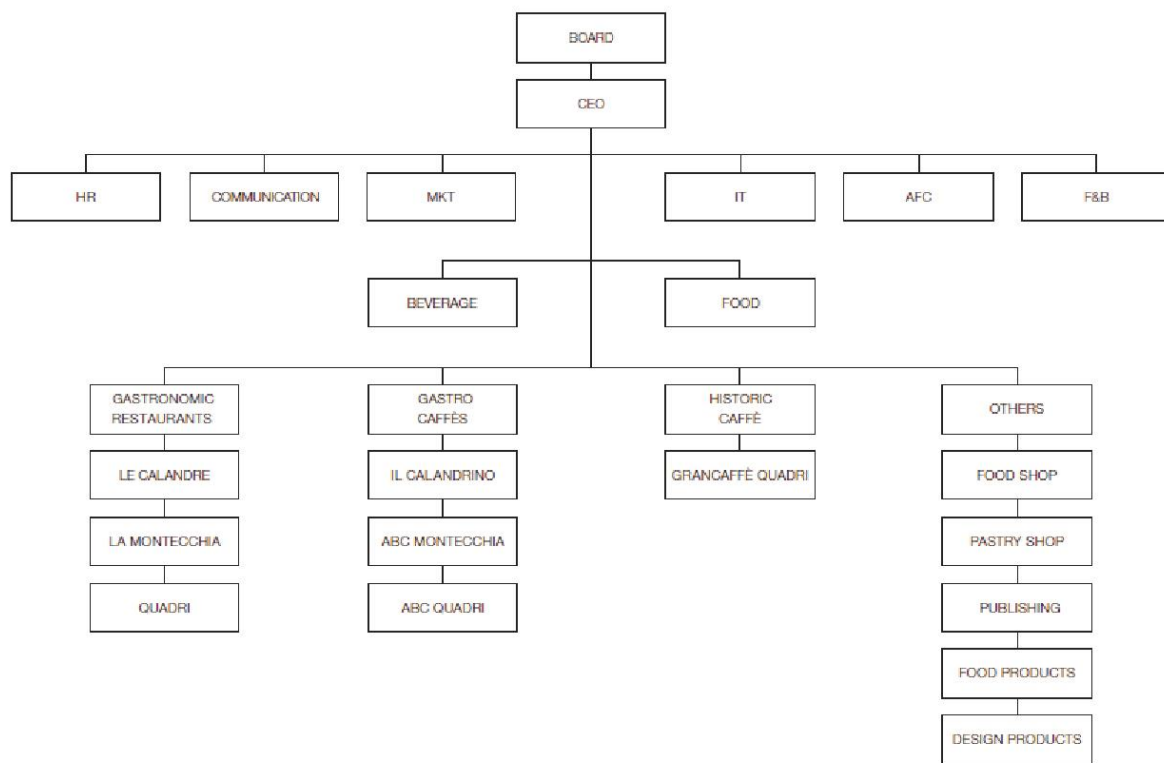
Il 2007 rappresenta un altro anno di svolta per la famiglia Alajmo, con un meeting decisivo tra i fratelli per decidere la direzione di sviluppo futura dell'azienda; dopo un tentativo di esportare il format del Calandrino a Tokyo (abbandonato due anni più tardi), fu fondata la nuova società In.gredienti s.r.l., con Raffaele Alajmo amministratore delegato. Nel 2010 i locali vengono nuovamente rinnovati, seguendo le direttive dei due fratelli Alajmo, al fine di rendere l'ambientazione più adeguata alla filosofia del locale; inoltre, la società mutò nome e ragione sociale in Alajmo S.p.A., con l'ingresso di Venice S.p.A. nel capitale sociale. Nello stesso anno, il ristorante La Montecchia conquistò la stella Michelin e in dicembre fu formalizzato l'acquisto del Gran Caffè & Ristorante Quadri di Venezia, da Ligabue S.p.A. e fu rivista l'organizzazione del locale veneziano. Nel 2012 anche il Ristorante Quadri ha guadagnato la sua stella Michelin, portando a cinque il totale complessivo del gruppo Alajmo e nel 2013 è uscito il secondo libro dei fratelli Alajmo, "Fluidità".

#### *4.1.3 Evoluzione del Gruppo*

Nel 1981, la nuova società Interland s.r.l., avviata da Erminio e Rosa Alajmo per gestire Le Calandre, contava solamente dieci persone nel proprio organico, addette alla cucina, al servizio in sala e all'enobar: alle dipendenze dei due fondatori c'erano solamente otto persone. Con il conseguimento della prima stella Michelin e l'acquisizione del Ristorante La Montecchia, lo staff salì fino a venticinque persone, con Erminio Alajmo a presiedere la società (e gestire il nuovo locale) e due gestioni separate per ciascun ristorante. Durante gli anni 2000 il numero crescente di attività e la necessità di gestire un brand ormai rinomato, ha portato a un ampliamento nella parte amministrativa del personale, confluito nella nuova società In.gredienti s.r.l. fondata nel 2009, con la divisione di metà delle quote tra i tre fratelli Alajmo e il rimanente 50% composta dai conferimenti di Interland s.r.l. (attività e marchio). Alle dirette dipendenze del *board* e dell'amministratore delegato Raffaele Alajmo, si trovavano le divisioni Risorse Umane, Comunicazione, Marketing, Informatica, Amministrazione Finanza e Controllo e Food & Beverage. Nelle posizioni sottostanti si trovano i responsabili per la cucina da un lato e dall'altro quello della cantina dei vini, in ogni

caso a stretto contatto tra di loro. Al livello gerarchico più basso si trovavano i vari responsabili (assieme a tutto il loro staff) delle diverse strutture: Le Calandre, Il Calandrino, La Montecchia (ristorante e bar), il gourmet In.gredienti e l’hotel Maccaroni, per un totale di 60 lavoratori. Nel 2010 In.gredienti s.r.l. muta denominazione sociale e nome (non partita IVA), diventando Alajmo S.p.A., la quale sarà partecipata da Venice S.p.A., una società a sua volta controllata da Palladio Finanziaria, aumentando il capitale sociale del 25%. L’aumento di capitale è decisivo per la successiva acquisizione del Gran Caffè Quadri, che al tempo era gestito da Ligabue Catering, partecipata dalla stessa Palladio.

**Figura 13: Organigramma di Alajmo S.p.A. all’anno 2012**



130 STAFF

A oggi, il Gruppo Alajmo S.p.A. conta, a pieno organico nella stagione di picco di richieste, 130 lavoratori, con i primi livelli gerarchici composti dalla stessa struttura adottata dal 2009 da In.gredienti. Tuttavia, ora al livello più basso la divisione è tra Ristoranti Gastronomici (Le Calandre, La Montecchia, Quadri), Gastro-Caffè (Il Calandrino, ABC Montecchia, ABC Quadri), il Caffè Storico Quadri (al quale si aggiungerà Stern) e altre attività (Food Shop, Pastry Shop, Publishing, Food Products, Design Products). Il riassetto societario, insieme al continuo



aumento delle dimensioni dello staff, ha contribuito alla crescita del Gruppo Alajmo in termini di numero di attività gestite e di fatturato, oltre a risultare necessario per perseguire la mission aziendale, ovvero divulgare in tutto il mondo lo stile Alajmo, basato sulla grande tradizione gastronomica italiana e focalizzato verso l'eccellenza in ogni singolo passo. Il fatturato della società si attesta sui 10 milioni di euro circa del 2013, in grande aumento rispetto ai 4,5 del 2010, soprattutto grazie al successo del Caffè Quadri di Piazza San Marco, che porta in dote quasi il 50% del fatturato cumulato.

#### *4.1.4 Le Calandre*

L'attività che garantisce più visibilità al Gruppo Alajmo è la gestione del Ristorante Le Calandre, a Sarmeola di Rubano. Come già detto in precedenza, il locale vanta tre stelle della Guida Michelin fin dal 2003 (tra i tre stelle, unico in Veneto e otto complessivamente in tutta Italia) e rientra tra i cinquanta migliori ristoranti del mondo alla quarantaseiesima posizione nella classifica "The World's 50 Best Restaurants". Raffaele Alajmo definisce il ristorante un "Destination Restaurant", in quanto la clientela del ristorante arriva da ogni parte del mondo appositamente per provare l'esperienza Le Calandre: non solo possono provare le portate, che vengono proposte dopo un lungo studio prima di arrivare al cliente finale, ma vivono anche l'intera atmosfera e ambientazione, unite alle emozioni che si provano da quando si varca la soglia d'ingresso a quando si termina il pasto. Il menù proposto dallo chef Massimiliano Alajmo segue lo stile della cucina italiana moderna, declinata secondo la filosofia Alajmo sull'incontro fra tradizione italiana, localizzazione veneta e innovative tecniche di cucina: un insieme studiato a tavolino e provato nei minimi particolari prima di proporlo al cliente.

Il ristorante, come posizione geografica, si trova idealmente al centro delle attività del Gruppo Alajmo, al centro tra il mare (Venezia) e la campagna (Selvazzano Dentro), rappresentando il cuore pulsante e motore delle idee e della filosofia di fondo comune. Il "cuore nel cuore" è la cosiddetta *Sala dei Cavalieri*, centro nevralgico della famiglia Alajmo, nella quale vengono svolte le riunioni del C.d.A. dell'azienda: inoltre qui fonda le radici la filosofia di cucina di Massimiliano e nascono le idee che poi verranno attuate nei diversi locali.

**Figura 14: Sala principale di Le Calandre**



Fonte: *Alajmo.it*

Nel 2010 Le Calandre venne completamente ristrutturato, in modo da rispecchiare in tutto e per tutto la filosofia di fondo del gruppo Alajmo: a partire da un'idea di portata, i fratelli Massimiliano e Raffaele hanno sviluppato *ad hoc* tutta l'ambientazione circostante, dai piatti all'architettura dei locali, passando per le stoviglie, i bicchieri, i tavoli, le luci, i quadri realizzati personalmente dallo chef e l'arredamento. Nel video "*Sala da Cucina*" (nome che fa leva sul gioco di parole tra sale da cucina e sala da pranzo) viene mostrato il progetto e lo studio precedente alla ristrutturazione e altresì i lavori in corso, con tutti i quattro elementi fondamentali della vita presenti in sala: acqua (negli espositori delle bottiglie di vino al centro della stanza), fuoco (nel legno di frassino trattato dei tavoli, vecchio 180 anni), aria (grazie alle luci e all'ambientazione), terra (all'interno delle piante decorative come centrotavola), in maniera da rappresentare la continuità tra prodotti naturali, cucina e presentazione finale nel piatto. Anche il servizio del personale di ristorante è ovviamente consono alla filosofia, la quale si manifesta anche negli abiti da lavoro confezionati in maniera sartoriale su misura per ogni membro dello staff, manifestando una profonda ma necessaria, cura per i dettagli.

La presenza dello chef stellato Massimiliano Alajmo all'interno delle cucine del ristorante cerca di essere misurata, in modo da non legare in maniera troppo forte l'identità dello chef con quella di Le Calandre. L'idea radicata nei consumatori di *haute cuisine* italiani (ormai invece in via d'estinzione a livello internazionale), è quella di una percezione fuorviante di maggiore qualità delle pietanze in caso di presenza dello chef nei locali; in questo senso, il Gruppo Alajmo si sta differenziando rispetto agli altri ristoranti premiati con le tre stelle Michelin d'Italia, i quali fanno molto leva sul proprio chef-simbolo. La scelta operata si rivela come una continuazione della tradizione familiare Alajmo, la quale partendo dalla gestione iniziale in coppia del locale, con l'avanzare del tempo e l'avviamento di nuove attività, ha dovuto lasciare le mansioni amministrative e operative dapprima ai figli Massimiliano, Raffaele e Laura, per poi delegare ulteriormente a collaboratori esterni al nucleo familiare originale. La scelta di replicare i piatti provati inizialmente a Le Calandre negli altri ristoranti del gruppo, è simbolo di una replicabilità del piatto, che si distacca in parte da suo creatore, lo chef Massimiliano Alajmo.

A differenza degli altri ristoranti col massimo del punteggio della Guida Michelin, la clientela di questo ristorante è composta al 60% di stranieri, con differenti provenienze a seconda dei periodi dell'anno; questo dato è in aumento rispetto agli anni '90 e inizio 2000, quando la percentuale si aggirava sul 50%, anche se è inferiore al *benchmark* dei ristoranti tre stelle Michelin, che possono contare una media del 75% di presenze straniere. Il dato può essere facilmente spiegato con la localizzazione geografica sfavorevole del locale della famiglia Alajmo, che non consente un flusso regolare di turisti che visitano i luoghi circostanti (come invece si manifesta in altri ristoranti situati in metropoli come Milano, Barcellona, Copenaghen): ciò valorizza in misura ancora maggiore lo sforzo profuso dalla famiglia nella ricerca dell'eccellenza culinaria.

#### 4.1.5 Gran Caffè Quadri e Stern

I due luoghi che espongono in maniera maggiore i fratelli Alajmo alla sfida internazionale sono il Gran Caffè Quadri, rilevato nel 2011, e la prossima apertura a Parigi, Stern, situato a *Passage des Panoramas*; in questi locali la clientela è mediamente più esigente e avvezza

all'alta cucina, richiedendo un altissimo standard di servizio e una predisposizione ancora maggiore al cliente.

Il Gran Caffè Quadri aprì i battenti nel 1638 in Piazza San Marco a Venezia col nome "Il Rimedio" e tale rimase fino al 1775, quando Giorgio Quadri acquistò il locale sotto le Procuratie Vecchie e decise di attribuirgli il suo nome. Nel 1830 la gestione passò nelle mani dei fratelli Vivarini, che ristrutturarono i locali al fine di costruire un ristorante al piano superiore (l'unico tutt'oggi presente nella piazza più famosa di Venezia), il Ristorante Quadri per l'appunto. Fin dalla nascita salotto importante dell'aristocrazia veneziana, l'attività nel 2011 fu rilevata dal Gruppo Alajmo S.p.A. con un'operazione da 800mila euro, su iniziativa di Ligabue Catering, ex-proprietaria dei locali, che richiedevano una nuova gestione, in quanto il Gran Caffè Quadri generava una perdita annua sull'ordine dei 500.000 euro. A oggi la struttura è composta di tre locali: il Ristorante Quadri al primo piano, il bistrot ABC Quadri per una cucina più leggera e il Gran Caffè Quadri, affacciato su Piazza San Marco.

Raffaele Alajmo mantenne invariato lo staff del ristorante e del caffè (alcuni membri di questo vantano più di trent'anni di servizio), ma impose netti cambiamenti riguardanti la gestione dei clienti, il menù offerto e il servizio; la nuova lista delle pietanze fu studiata precedentemente a tavolino da Massimiliano Alajmo insieme a Silvio Giavedoni, *executive chef*, e Denis Mattiuzzi, *sous chef* del Quadri. Durante i cinque mesi di ristrutturazione del locale, i dipendenti servirono ai tavoli di Le Calandre, in maniera da entrare nella filosofia della famiglia Alajmo: il clima di ambientamento fu favorito dalla creazione di uno spirito di gruppo coltivato grazie a cene informali tra nuovi e vecchi dipendenti e management della società. Dopo un primo periodo di assestamento, nel quale soprattutto i dipendenti da più tempo al servizio del locale veneziano facevano trasparire qualche perplessità nelle nuove direzioni assunte dalla gestione attuale, i risultati in termini di aumento di clientela ed economici furono sotto gli occhi di tutti, con un raddoppio del fatturato annuale rispetto alla conduzione precedente e la conquista, dopo solo sei mesi di attività, della prima stella Michelin.

Rispetto a Le Calandre, il Ristorante Quadri, secondo la definizione di Raffaele Alajmo è un "Restaurant in a Destination City", in quanto il turista e cliente di riferimento si reca a Venezia per visitare la celebre città, e solo una volta in essa decide di recarsi in un locale che

offre una cucina di alta qualità e innovazione. Come già detto, il ristorante veneziano ha una cucina con scelte meno spinte ai limiti dei sensi e ha a disposizione una diversa ambientazione naturale (Piazza San Marco), ma mantiene degli importanti tratti distintivi comuni della filosofia aziendale come le posate, i bicchieri, gli abiti personalizzati dello staff e l'approccio al servizio *"Made in Alajmo"*. Il nuovo menù si propone di valorizzare le realtà lagunari, in particolare il pesce e i molluschi, rimanendo quindi vicini alla tradizione locale veneta, pur mettendosi a disposizione dei turisti provenienti da ogni angolo del globo terrestre per soddisfare le loro esigenze: infatti, la clientela del Quadri è quasi interamente internazionale e la costruzione del menù riflette la *"metropoli alla lente d'ingrandimento"* che è Venezia. I turisti si possono quindi trovare di fronte a piatti tipici della tradizione veneta e italiana, collegati tra di loro in maniera tale da formare un'esperienza gustativa formativa, in modo da rimanere fedeli alla cultura nazionale, ma prevedendo una risposta alle peculiarità e particolarità delle diete internazionali.

Nel 2014 il gruppo Alajmo aprirà l'ottavo locale, il primo fuori dall'Italia (dopo l'esperimento Calandrino a Tokyo) gestito direttamente, andando a sfidare la cucina francese proprio nel cuore di Parigi; dopo aver rilevato il Graveur Stern, antico incisore parigino a Passage des Panoramas verso Montmartre, in circa otto mesi il gruppo ha ristrutturato gli interni e inaugurerà il locale con il nome *Stern*, affiancando solamente il logo Alajmo all'insegna originale. L'arredamento interno è stato curato dal famoso architetto Philippe Starck, dopo essere stato convinto della bontà del progetto dall'A.D. Raffaele Alajmo e lavorando con Dominique Auverland ha mantenuto gli arredi essenziali che assicurano la conservazione dell'antica atmosfera, con gli inserti in legno originali del XVI secolo. Il luogo, essendo un *classé*, è inoltre protetto dai *batimour* francesi, i quali hanno avallato il progetto Alajmo e dato l'autorizzazione al restauro solo dopo garanzie di preservazione della storica struttura. Seguendo l'impronta dei bistrot parigini, la nuova attività della famiglia Alajmo sarà aperta fin dalle prime ore del mattino, per offrire la colazione e farà del caffè il perno attorno al quale girerà l'intero locale, che avrà a disposizione circa una cinquantina di coperti; i piatti proposti seguiranno la filosofia dello chef Massimiliano Alajmo, con una speciale attenzione alla tradizione francese, in un menù che sia adatta alla location storica e prestigiosa.

**Figura 15: L'aspetto di Stern precedente alla ristrutturazione**



Fonte: *scattidigusto.it*

## **4.2 Il brand Alajmo**

### *4.2.1 Dalla cucina all'arte*

Il logo de Le Calandre nel 1981 era formato da una stilizzazione molto accentuata della sagoma di una calandra, un uccello di campagna tipico delle praterie e dei pascoli: sfondo verde chiaro e scritta stilizzata all'interno del contorno della figura. Nel 1993 viene radicalmente modificato, con l'introduzione di un quadrato e la perdita del riferimento all'animale, mentre la scritta diviene "Ristorante Le Calandre" interamente in maiuscolo. Inoltre venne per la prima volta aggiunta la firma Alajmo al logo: dopo un primo momento iniziale nel quale la famiglia aveva addirittura pensato di cambiare il nome del ristorante in Alajmo, questa idea fu in seguito tralasciata grazie alla già discreta notorietà raggiunta dal nome originale. Nel 2002 il logo ebbe bisogno di una nuova rivisitazione, per renderlo più semplice e di maggiore impatto, in quanto sarebbe comparso anche su una linea di prodotti alimentari disegnata dallo chef Massimiliano; così la famiglia decise di giocare sulla lettera

“J” del loro cognome e con questa crearono una sorta di profilo minimale sorridente, insieme alla scritta “*alajmo*” presente col ritorno del carattere stampatello minuscolo. Dal 2003 in poi il logo rimase di base lo stesso, con solo piccoli adattamenti sulla proporzione tra la scritta e il profilo e sul colore, ponendo le basi per un’elevata *brand recognition*, di assoluta importanza in un contesto internazionale come quello in cui opera il Gruppo Alajmo.

**Figura 16: Evoluzione del logo Alajmo**



La gestione del brand per Alajmo S.p.A. risulta molto delicata, a causa del contesto di eccellenza gastronomica (e non solo) nella quale la società opera: errori nella comunicazione e nel marketing delle proprie attività potrebbero trasformarsi in un potenziale danno d'immagine. Basti pensare a quali sacrifici e quale lavoro volto alla ricerca dell'eccellenza ci sia dietro alla conquista di ciascuna delle tre stelle Michelin, che ora garantiscono l'eccellenza raggiunta dall'organizzazione Alajmo. La qualità nel cibo, nel servizio, nelle ambientazioni deve sempre esprimersi ai massimi livelli per difendere l'ormai decennale terza stella Michelin, in quanto, da esempi internazionali riguardanti la stessa tipologia di ristoranti, la declassificazione da tre a due stelle comporta una perdita del 50% circa del fatturato, in termini prettamente economici. L'obiettivo del brand management è quello di aumentare il valore di una società che offre beni e servizi di alta qualità nell'ambito del benessere, tramite la definizione di un brand capace di trasmettere più di quello che

effettivamente offre: un marchio che diviene e giustifica un valore aggiunto. Alajmo S.p.A. ha raggiunto quest'obiettivo grazie a tre importanti direzioni:

- ✓ Uso di un logotipo chiaro e coerente, di semplice memorizzazione;
- ✓ Esposizione del marchio in altri "mondi" in maniera da definire un *lifestyle* originale;
- ✓ Maggiore attenzione alla responsabilità sociale d'impresa.

Senza una divisione comunicazione solida alle spalle, il marchio Alajmo correrebbe il rischio di essere utilizzato e menzionato a sproposito tramite internet, o apposto in oggetti che esulano dall'ambito d'interesse della società; grazie all'attenta supervisione dei responsabili, la società è sicura che la totalità di ciò che viene espresso tramite stampa specializzata, quotidiani, riviste, blog, siti specializzati e altri mezzi di comunicazione, sia "certificato" e coerente all'idea di fondo Alajmo.

Un grande cambiamento si è verificato con l'avvento dei nuovi media online, che hanno reso disponibili potenzialmente in tutto il mondo informazioni e recensioni dei locali di alta cucina, fino a prima presenti per lo più solamente su riviste specializzate di enogastronomia e canali dedicati. Fino a una decina di anni fa, avere un giudizio estremamente positivo su una guida di riferimento per il panorama alimentare italiano come Il Gambero Rosso, significava approfittare di una guida altamente considerata e di un canale televisivo ad hoc per la cucina; oltre a questo, la Guida ai Ristoranti de l'Espresso garantiva visibilità sulle maggiori testate giornalistiche italiane, grazie al potere che il gruppo editoriale aveva alle spalle. Questi riconoscimenti si manifestavano pressoché immediatamente in un forte aumento nel numero delle prenotazioni per il ristorante Le Calandre, creando periodi di forte stagionalità nei giorni di pubblicazione di tali graduatorie.

Grazie ai nuovi media su internet, le informazioni si sono rese disponibili su scala globale, in qualsiasi periodo dell'anno, localizzate a seconda delle fonti: risulta quindi ancora più importante e estremamente più difficile monitorare costantemente le notizie e le indiscrezioni pubblicate. Con la comparsa dei primi blog (nello stesso tempo il Gruppo Alajmo ha sviluppato il proprio sito, disponibile online fin dal 1997), fu subito stabilita una regola per i clienti di Le Calandre: qualsiasi fotografia in sala fu vietata. Secondo le intenzioni di Raffaele Alajmo, ciò avrebbe comportato un comportamento opposto, ossia la ricerca di uno scatto a tutti i costi in segno di sfida, di nascosto, con l'obiettivo implicito di far



percepire l'aurea di esclusività del luogo: i risultati diedero effettivamente ragione alla strategia del CEO di Alajmo, con la pubblicazione di foto in blog specializzati che aumentavano ancora di più la *brand perception* tra gli appassionati della *haute cuisine*. Il problema principale dei primi blog fu di risultare una piazza virtuale, quindi potenzialmente accessibile a chiunque, ma nelle conversazioni limitata a pochi attori principali; chi infatti interagiva in questi spazi telematici erano solitamente i primi *foodies*, fanatici della gastronomia di qualità e quindi condizionati nei loro pareri dalla propria passione per la cucina d'eccellenza, ristretti ad una cerchia di circa 40/50 persone.

Un forte segno di separazione dal passato è stato marcato con la nascita del sito *TripAdvisor.com*, nel 2000, poiché ha reso disponibile agli utenti del sito esprimere voti e giudizi su qualsiasi ristorante presente all'interno del portale, rendendo di fatto disponibile al *mass market* la valutazione di un ristorante, come in una sorta di gigantesco e inesauribile passaparola. Certamente questi giudizi devono essere vagliati al netto di opinioni strettamente personali, stati d'animo particolari, condizioni ambientali e altri fattori che possono incidere in maniera rilevante, come l'attestazione garantita dal portale è quasi ridicola per un ristorante che punta all'eccellenza, in quanto è inadeguata a sancire gli standard per un luogo così particolare e diverso dal comune ristorante.

La certificazione delle guide gastronomiche rappresenta tutt'oggi uno dei canali di comunicazione più importanti per i ristoranti d'eccellenza, anche se l'unica a rappresentare uno standard attendibile e avere una credibilità mondiale è la Guida Michelin, pubblicata dall'omonima società, poiché Il Gambero Rosso e la Guida dell'Espresso hanno carattere unicamente nazionale. All'interno di questa categoria, una grande innovazione si è rivelata l'introduzione di "*The World's 50 Best Restaurants*" nel 2002, un portale riguardante l'enogastronomia d'eccellenza mondiale. Il sito nacque come spazio nel quale gli stessi cuochi stellati Michelin votassero per i loro colleghi, in modo da garantire una votazione tra "addetti ai lavori" che rispecchiasse il reale valore dei locali e una valutazione tra pari. Il sito, supportato all'inizio da San Pellegrino, ebbe questa configurazione per due anni, per poi essere acquisito dal magazine londinese *Restaurant*, che modificò la composizione della giuria, lasciando stilare la graduatoria ai critici gastronomici più influenti; successivamente l'idea iniziale della valutazione tra chef rimase nel premio "*Chef Choice*", categoria speciale della graduatoria. Al momento, *50Best* e *FineDiningLovers.com* (gestito da San Pellegrino &

Acqua Panna, è il blog tematico più seguito internazionalmente nel campo dell'alta cucina) rimangono i due siti di riferimento per gli amanti dell'alta cucina, nonché quelli a cui prestare maggiore attenzione per la gestione dell'immagine per un ristorante d'élite. La differenza principale rispetto al passato è quindi la scala del mercato che si affronta con la comunicazione del brand Alajmo: il palcoscenico è ora mondiale, quindi le richieste di informazioni e le prenotazioni arrivano potenzialmente da ogni angolo della Terra. Alajmo S.p.A. si è fatta trovare pronta a questa sfida, offrendo un sito totalmente disponibile anche in lingua inglese, semplificando il proprio brand, proponendo presentazioni dei propri ristoranti e della società, assumendo collaboratori e personale di sala a contatto dei clienti che siano a conoscenza di lingue straniere.

La sfida più grande che il marchio Alajmo sta affrontando è quella dell'ampiamiento dell'orizzonte percettivo del brand: si vuole spostare una grossa fetta dell'attenzione del marchio dal piano gastronomico a quello artistico. In questo senso, Alajmo non vuole più che il suo operato sia valutato dalla critica e dal target di riferimento come esponente dell'eccellenza italiana della cucina, ma vuole entrare nell'élite della cultura italiana nel campo del design e dell'arte visiva. Per compiere questo passaggio tanto importante quanto rischioso, i fratelli Alajmo hanno agito grazie a diverse iniziative, accomunate dal medesimo fine.

Il primo passo compiuto in questa direzione fu nel 2006, quando Massimiliano e Raffaele, con l'aiuto dei fotografi Wolfgang Wesener (in arte *WoWe*) e Sergio Coimbra, pubblicarono il libro *In.gredienti*, manuale che definire solamente di cucina sarebbe riduttivo. Il vincitore del "Gourmand World Cookbook Award 2007" come miglior libro di cucina al mondo, non racconta solamente in maniera descrittiva la preparazione dei piatti della cucina Alajmo, ma svela la storia che c'è dietro, lo studio e i segreti necessari per il raggiungimento del piatto, così com'è possibile trovarlo presso Le Calandre; inoltre la storia delle ricette si intreccia con quella personale della famiglia Alajmo, coinvolgendo il lettore su un piano emozionale. Nel 2013 fu pubblicato il secondo libro, *Fluidità*, con la nuova collaborazione di WoWe e di Sergio Coimbra per la parte fotografica; il libro riprende la struttura del precedente, con un dialogo iniziale tra Massimiliano e Raffaele, incentrato sulla nuova dimensione assunta dal Gruppo e sulle nuove sfide future: questo volume è già stato premiato come "Libro di cucina italiano dell'anno 2013" e a maggio 2014 ha concorso nel premio "Gourmand World

Cookbook Award", come il libro precedente. Grazie alla stesura dei due libri, la famiglia Alajmo ha voluto esprimere al mondo come il loro intento non sia solo di offrire il miglior cibo possibile, preparato nel miglior modo possibile, ma di coinvolgere il cliente in uno stato emotivo superiore, grazie all'intervento dell'atmosfera che lo circonda, in modo differente nei diversi locali gestiti dalla società Alajmo, ma riconducibili ad una comune filosofia di fondo.

Nel 2008 fu lanciata una linea di oggetti in porcellana *In.ingredienti*, disegnata dallo chef Massimiliano Alajmo e prodotta da Rosenthal, storica azienda tedesca produttrice di articoli per la tavola. Il collegamento logico tra pietanze offerte e contenitore, piatti e sottopiatte, risulta evidente, così lo chef pensò di personalizzare ancora di più il piatto proposto, perfezionando l'armonia, già intensa, tra le due componenti visive (le quali rappresentano il primo impatto del cliente), arricchendo la porcellana della mera funzione di supporto. Successivamente vennero lanciate anche altre linee di prodotti di design, sotto il nome di *Alajmo.design*, comprendenti bicchieri da tavola, calici, posate e addirittura lampade e tavoli, per ampliare il ventaglio di elementi riguardanti il *lifestyle* non solo culinario, proposti e disegnati dallo stesso Massimiliano Alajmo.

Nel 2010 gli interni del ristorante Le Calandre furono completamente ridisegnati, come già scritto in precedenza, secondo i dettami dei fratelli Alajmo, in maniera da creare un legame indissolubile tra i piatti proposti e l'atmosfera del ristorante, il quale rispecchia in maniera profonda la filosofia del Gruppo. Il menù esperienziale "*Lucefluida*", proposto sia al Quadri sia nel ristorante di Rubano in due versioni differenti, rende omaggio alla Biennale d'Arte di Venezia del 2011, grazie ad una performance gastronomica polisensoriale che permette di scoprire l'essenza degli ingredienti delle pietanze e la ricerca degli chef per il perfezionamento della propria proposta culinaria. La collaborazione con la Biennale continua nel 2013 con la presentazione del libro *Fluidità*, il quale è presentato proprio nella Biblioteca della Biennale ai Giardini di Venezia, con un pubblico diverso dal solito: non la solita platea di critici gastronomici (solo due presenti), ma di fonte a una vasta componente di critici d'arte, più adatti "spiritualmente" ad apprezzare un'opera come quella confezionata dai fratelli Alajmo. È quindi chiara la volontà di deviare l'attenzione dei media da un piano strettamente alimentare a uno più elevato quale quello artistico, più consono per la comprensione totale del marchio voluto dal Gruppo.

#### 4.2.2 Strategia di comunicazione

La comunicazione del marchio è uno degli elementi che differenzia Alajmo S.p.A. dagli altri competitor del mondo dell'alta ristorazione; la forza del brand è più grande di quella del nome del singolo ristorante e anche della figura dello chef, cosa più unica che rara nel mondo della cucina italiana. Il più grande punto di forza risiede nel rapporto tra i fratelli Alajmo: mentre Massimiliano è il punto di riferimento per l'ambito della cucina, Raffaele è l'amministratore di un gruppo che conta più di 130 dipendenti, e che nel corso del 2014 si espanderà anche all'estero. Sebbene la divisione dei compiti tra cucina e azienda sia abbastanza netta, i fratelli Alajmo hanno un rapporto a biunivoco strettissimo, tramite il quale si scambiano continuamente informazioni, consigli e analisi per condurre il gruppo nella stessa direzione: di fatti, gli step più importanti nella definizione delle strategie future, degli investimenti necessari e gli sviluppi della loro carriera, sono stati stabiliti nei faccia a faccia tra loro. In questo modo, ciascuno dei due fratelli può concentrarsi sul suo "ambiente" di lavoro, senza dover occuparsi di mansioni estranee al loro ambito, del quale sono tra i maggiori esponenti in Italia.

La comunicazione ha sempre avuto un ruolo di rilievo per la società, in quanto la mancanza di un flusso importante turistico nella zona nella quale il ristorante Le Calandre è inserito, ha comportato sforzi maggiori rispetto ai concorrenti per ottenere visibilità. Nel 1990 il primo passo verso l'entrata nella Guida Michelin fu intrapreso col rinnovamento dei locali, in maniera da rispecchiare le ambizioni di alta qualità che la famiglia Alajmo voleva perseguire; nel 1992 la scelta fu giustificata dalla conquista della prima stella Michelin, che portò un notevole incremento di clienti nella struttura. Con il nuovo ambiente interno, Le Calandre riuscì a comunicare ai clienti il suo nuovo status, passando da un semplice "ristorante di paese" a un ristorante presente nelle guide gastronomiche. Nel 1998 fu assunta la prima persona non attinente alla cucina, al fine di affiancare Raffaele Alajmo per supportarlo nella gestione dei locali: così facendo, la parte manageriale della società acquistò un maggiore peso rispetto al passato. Nel 2010 il nuovo *redesign* del locale andò sempre più a esprimere in maniera visiva e fisica il concetto di cucina e di servizio della Famiglia Alajmo. Questa tipologia di comunicazione "visuale" e di ambiente aiuta il cliente a entrare nell'atmosfera voluta nel ristorante, predisponendolo all'esperienza che vivrà.

Riguardo alla comunicazione convenzionale, circa quindici anni fa il gruppo Alajmo decise di raggiungere i suoi clienti attraverso messaggi di testo sul cellulare: una forma che adesso può sembrare inadatta, ma che in quegli anni era una rivoluzionaria nell'ambiente della ristorazione. Con questo mezzo, i clienti ricevevano un sms nel quale erano informati sugli eventi e sulle serate speciali programmati da Le Calandre: il mezzo fu dismesso circa cinque anni più tardi, perché risultava ormai superato e invasivo della sfera personale dei destinatari. Nel gennaio 2006 venne spedita, stampata in più di mille copie, la prima edizione de "Il Calandrangolo", un periodico mensile totalmente autofinanziato dalla società, spedito ad altri ristoranti, critici gastronomici, riviste specializzate, fornitori, clienti e amici in tutta Italia e tradotto in lingua inglese anche all'estero (spedito via email). Il periodico, composto di quattro facciate a colori in formato A3, non trattava solamente di cucina, ma anche di temi culturali, sociali e artistici: un primo distacco dal mondo puramente gastronomico; contemporaneamente alla pubblicazione cartacea, che toccò per alcuni numeri anche le tremila copie, ne fu coordinata anche la digitalizzazione in formato *pdf*, per essere spedita via email. L'edizione di settembre 2012 fu l'ultima stampata, in quanto il management del Gruppo Alajmo, dopo aver constatato che non c'erano sufficienti ritorni in termini di immagine e di prenotazioni, decise di fermare la stampa del periodico culturale: Il Calandrangolo venne quindi sostituito con una newsletter con diverse notizie (disponibili anche in lingua inglese), spedita ai contatti raccolti e curata nella grafica dall'Art Director esterno, collaboratore della società.

Un'ulteriore analisi della *redemption* della newsletter portò ad un cambiamento nella diffusione delle notizie: non più un insieme di notizie in una sola email, che difficilmente sarebbero state scorse fino alla fine, ma un nuovo formato, le Alajmo News. Le notizie flash arrivavano singolarmente agli stessi destinatari, ma che in questo modo avevano una maggiore facilità di lettura e un minore impiego di tempo; le stesse notizie erano pubblicate poi anche nella sezione *news* del sito alajmo.it e riprese dai social network nei quali opera il gruppo. La *social strategy* di Alajmo è ancora in via di definizione, ma ci sono alcuni punti fermi che danno un indirizzo preciso alla comunicazione; le piattaforme sulle quali il gruppo è presente sono Facebook, Twitter e Instagram, ma quest'ultimo non è attivo. Su Facebook, i profili attivi sono quelli riferiti a Il Calandrino, Gran Caffè Quadri e La Montecchia, con la pagina del solo primo locale che supera i mille *like*; le pagine fungono principalmente da

presentazione per i menù offerti, per segnalare le iniziative speciali e per annunciare i traguardi raggiunti dal gruppo Alajmo. Non è presente la pagina del ristorante Le Calandre, per precisa scelta della società, poiché non avrebbe una corrispondenza con la clientela target di riferimento: un problema che affiora, riguardo alla presenza sui social media, è il rischio di svuotare di significato l'esperienza che si vive all'interno del ristorante di riferimento della società. La tendenza a "geolocalizzarsi" e scattare un'istantanea con il solo scopo di associare il proprio nome a quello del ristorante è contrario all'etica dell'esperienza che Le Calandre vuole offrire. Un'altra pagina presente è "Max E Raf Alajmo", che, come una sorta di aggregatore di notizie, ripropone le news presenti nel sito alajmo.it, ma comunica anche curiosità e novità sulle diverse attività della società. Su Twitter è presente il solo profilo @Alajmobros, sempre riferito alla coppia di fratelli Massimiliano e Raffaele, con un carattere più informale e diretto, con numerosi retweet di altri personaggi del mondo della cucina e dell'arte.

**Figura 17: Profilo Twitter di Massimiliano e Raffaele Alajmo**



Un aspetto sul quale il management del Gruppo Alajmo è quindi attento, è la valorizzazione delle diverse funzioni che ricoprono i locali: come esempio, il ristorante Le Calandre è la massima espressione della cucina dello chef Massimiliano Alajmo, che non può essere ripresentata allo stesso modo negli altri luoghi. Il caso de Il Calandrino è differente: rispetto al resto dei locali, è quello con più *regulars*, principalmente abitanti della zona occidentale

della provincia di Padova, che frequentano il locale in differenti periodi della giornata, ma specialmente nelle prime ore di apertura e dopo l'orario di cena. Il locale è infatti pensato per rispondere ad una esigenza per qualsiasi ora del giorno, con diverse portate a seconda dell'orario; per questo, una possibile strategia futura, secondo la Responsabile della Comunicazione del gruppo Marisa Huff, sembra essere quella di sfruttare i social network per sfruttare il ruolo di aggregatore del bistrot. Utilizzando le piattaforme social per identificare Il Calandrino come luogo comunitario, si organizzerebbero eventi in linea con il target di riferimento (e quindi le loro limitazioni di spesa, le loro caratteristiche sociali, le abitudini di consumo, eccetera), in maniera da rinforzare il brand specifico del locale, mantenendo la filosofia del *brand ombrello* Alajmo. Il management della società sta quindi puntando molto sulla divisione di "ruoli" tra i differenti luoghi di proprietà, sia tra le diverse località (Rubano, Montecchia, Venezia), sia all'interno della stessa struttura. L'esperimento ha preso avvio con la struttura inserita nel Golf Club di Montecchia, separando il ristorante La Montecchia dal bistrot ABC Montecchia: diversi menù, diverse ambientazioni, diversi prezzi, anche se accomunati dalle stesse peculiarità proprie del brand Alajmo come servizio e qualità degli ingredienti. La clientela, infatti, viene anch'essa divisa in due poli differenti: una con esigenze più elevate, un gusto più raffinato, l'altra composta da maggiori *regulars* e con maggiore focus sugli ingredienti. La stessa divisione è stata sancita quando il gruppo ha acquisito il Quadri, dividendo la struttura in Gran Caffè Storico, Ristorante e ABC Quadri, con tre offerte differenziate per rispecchiare le tre differenti tipologie di clientela, osservate e studiate prima dell'operazione di acquisizione. Una delle barriere più difficili da superare per ottenere questa ripartizione, sta nella diffidenza iniziale del personale riguardante il tentativo di vedere tutti i clienti come una massa indistinta. Cercando di arrivare a compromessi per soddisfare in parte tutti i clienti, si rischiava di perdere una grossa percentuale di potenziali clienti (situazione che era realtà nella gestione precedente proprio del locale di Piazza San Marco), mentre con la nuova impostazione si riesce a trovare la soluzione per le richieste dei clienti che vogliono provare un'esperienza Alajmo. Uno dei compiti più importanti dei collaboratori che hanno un contatto diretto col pubblico è rappresentato di fatti dal comprendere quale tipo di esperienza vogliono vivere, in maniera tale da poterli indirizzare verso il luogo che rispecchia maggiormente le loro attese e le loro possibilità.

La comunicazione della società è focalizzata maggiormente sull'idea della cucina della famiglia Alajmo, rispetto alla figura dello chef Massimiliano, benché questo uno dei cuochi europei più affermati, grazie ai riconoscimenti ottenuti. Incentrando quindi i messaggi su entrambe le figure dei fratelli (come testimoniano i profili delle pagine online appena sopra citate), si cerca di proporre un'idea che non sia solo la cucina, ma anche l'azienda che ne sta alla base. La *mission* della società è diffondere il gusto italiano nel mondo, facendo conoscere al maggior numero di persone la ricchezza di questo patrimonio: questa poi si declina nelle diverse location in gestione alla società, in maniera da rispecchiare maggiormente l'offerta che si propone al cliente. Il payoff associato ad Alajmo è "Ciò che diventa, era": la riscoperta dell'esperienza del pasto conviviale, attraverso le diverse cucine proposte nei loro locali. Nel caso de Le Calandre, la *mission* è far provare al cliente il massimo dell'esperienza Alajmo, rimanendo il cuore pulsante di tutta l'azienda e il centro di ricerca; per Il Calandrino il *payoff* è "*Cucina facile, con gusto*" (*Easy & Tasty* nella versione inglese), per trasmettere la maggiore informalità del servizio, mentre presso l'ABC de La Montecchia è "*Alla Base della Cucina*", rimarcando il collegamento con la tradizione storica culinaria e il focus sugli ingredienti.

Nelle differenti location è possibile riconoscere le particolarità del brand che caratterizzano Alajmo: queste possono non essere riconosciute immediatamente da un cliente non abituale o disattento, ma ci sono tratti distintivi comuni che affiorano dopo una frequentazione dei diversi luoghi. La coerenza è la base dell'identità di brand di Alajmo: le idee per la cucina e per le scelte nella location derivano sempre da intuizioni e studi di Massimiliano e Raffaele Alajmo, come la filosofia di preparazione delle pietanze. La massima qualità degli ingredienti è sempre alla base di ogni scelta, la tempistica di preparazione dei quali è per forza di cose differente, trasmettendosi poi nel prezzo finale al cliente. Anche il servizio è un tratto distintivo che può essere riconosciuto nei diversi luoghi: tutti i lavoratori in sala hanno abiti cuciti su misura, dimostrando uno stile professionale, ma sciolto, non impassibilmente rigido. Così facendo il cliente è messo a proprio agio, ed è ciò che i fratelli Alajmo cercano di ricostruire: posti che sono di loro gradimento, che grazie alla loro profonda conoscenza del mercato, soddisferanno con sicurezza anche i clienti. Un esempio della ricerca e della coerenza nelle location è la *Pjzza*<sup>®</sup>, lanciata nel 2013 dopo due anni di studio, come variante della classica pizza: lo chef ha però scomposto in tre fasi la cottura, in maniera da mantenere



la peculiarità della morbidezza interna con la durezza dell'esterno. Dapprima si procede a una cottura a vapore della parte interna, per tenerla di consistenza morbida, dopo di che si procede a una cottura a secco ad alta temperatura che asciughi l'impasto e imbrunisca l'esterno, per poi riscaldarla nuovamente appena prima del servizio al cliente. I risultati di questa scomposizione del processo sono uno sviluppo maggiore dell'impasto (grazie all'utilizzo ridotto di lievito), la valorizzazione degli ingredienti (i quali non vengono assorbiti dalla pasta e quindi mantengono tutte le loro proprietà) e una maggiore digeribilità. Per realizzare questo nuovo "format" di pizza, è stata studiata anche una nuova tipologia di forno, adatto a cuocere al meglio la *Pizza Made in Alajmo*: innovazione non solo nelle pietanze, ma anche nei mezzi necessari alla loro realizzazione. Da una prima proposta presso Le Calandre, la Pizza è poi stata inserita nel menù dell'ABC Montecchia, per sottolineare ancora di più le fondamentali basi della cucina che caratterizzano il ristorante; per il futuro si sta studiando una sua introduzione anche nel menù dell'ABC Quadri, con un format adatto. Nonostante l'alto tasso innovativo delle ricette di Massimiliano Alajmo, quest'ultimo rifiuta (in parte) la definizione della sua cucina come un filo che unisce tradizione e innovazione, in quanto è ritenuto dallo chef un concetto sovrautilizzato per descrivere molte tipologie di cucina moderne; Alajmo preferisce comunicare la sua cucina come ricerca sull'ingrediente e il pasto come esperienza sensoriale completa, del sedersi in maniera conviviale allo stesso tavolo. Una composizione che rappresenta questo soggetto è il piatto *In & Out*, che attraverso le diverse preparazioni e presentazioni del cioccolato, ripercorre le fasi del parto, dalla gestazione fino alla nascita e ai primi momenti di vita del neonato: non solo gusto, ma anche musica e rumori, per completare le sensazioni (come il battito del cuore materno).

Alla base delle scelte di comunicazione c'è l'obiettivo di non rimanere solamente nell'ambito della ristorazione, ma associare il brand anche al mondo dell'arte, in maniera da riflettere le creazioni che vengono servite ai clienti: nel piatto non ci sono solo materie prime di eccellente qualità, ma anche tecniche di preparazione e di presentazione paragonabili ad attività artistiche. La decisione non è maturata solo per una motivazione strategica, ma soprattutto per le inclinazioni personali dei fratelli Alajmo, che trovano ispirazione per le loro scelte in questo ambiente. Nondimeno, grazie al rapporto con questo mondo i fratelli Alajmo sono riusciti a sviluppare delle forti relazioni con i maggiori esponenti, come l'architetto e designer Philippe Starck e il fotografo brasiliano Sergio Coimbra. La collaborazione con

l'artista sudamericano è di lunga data, da quando egli curò la fotografia del libro *In.gredienti*, che venne premiato con il "Gourmand World Cookbook Award" nel 2007. La relazione tra lui e i fratelli Alajmo continuò anche successivamente, quando lavorò anche a *Fluidità* del 2013 e nel 2014 è stato presente alla premiazione del "The World's 50 Best Restaurants" a Londra, con la mostra delle sue immagini tratte dal libro edito dagli Alajmo; la stessa mostra è stata esposta a Pechino per l'edizione 2014 del premio vinto da *In.gredienti* sette anni fa. Nel mese di maggio 2014, *Fluidità* è stato presentato in Brasile da Raffaele Alajmo e Coimbra, di fronte a critici d'arte e culinari: non più solo libro di cucina, ma vero e proprio manuale con illustrazioni degne di una mostra artistica a parte.

Massimiliano Alajmo è stato inoltre presente alla mostra "Cookbook – l'Art et le Processus Culinaire au Palais des Beaux Arts" curata da Andrea Petrini: lo chef, insieme ad altri illustri colleghi francesi e non solo, ha dimostrato il processo creativo che sta alla base dell'alta cucina, portandolo direttamente all'interno delle mura dell'esposizione. Grazie a questo tipo di collaborazioni, per la società è possibile entrare a contatto con le gallerie e i musei, conoscere i visitatori e confrontarli con i propri clienti. Altre collaborazioni sono state avviate con Philippe Starck, al quale è stato affidato il progetto di ristrutturazione di Stern a Parigi, e con la designer Patricia Urquiola: durante la mostra del FuoriSalone di Milano ad aprile 2014, Massimiliano Alajmo ha partecipato a "Design. Writing on your Desk", progetto di design sui mobili. Lo chef ha proposto la sua scrivania, con una verdura pendente dal soffitto (come nella Sala dei Cavalieri a Rubano) al posto dell'illuminazione, il libro *Fluidità* sopra e il cartello "Tonno subito". Le manifestazioni cui partecipare sono scelte in accordo tra il management de Le Calandre, vagliando quelle maggiormente adatte per lo stile di comunicazione del brand che vuole dare, per le possibilità di avere un ritorno in termini di clientela o di visibilità o per le direzioni dei progetti futuri. Anche le interviste che lo chef Massimiliano rilascia durante convegni, manifestazioni, fiere, sono parte di questo disegno più ampio: quando lui risponde alle domande, non lo fa in maniera diretta, ma le sue risposte pongono altri quesiti, in una sorta di dibattito tra lui e l'intervistatore. Così facendo, emerge un personaggio che è continuamente alla ricerca, indaga sulle materie prime, sulla tecnica, facendo intuire che dietro ai suoi piatti non c'è solamente uno chef di primo livello, ma anche una continua ricerca e un'esperienza volta all'eccellenza del settore. Negli ultimi venti anni la figura dello chef-celebrità, a causa dei programmi televisivi, dei libri, della stampa specializzata e non, ha

preso il sopravvento rispetto alle insegne dei ristoranti: in molti casi la scelta non si basa sul ristorante migliore, bensì si cerca il locale con lo chef che è più in voga in quel momento, a scapito della qualità. Su questo punto, i fratelli Alajmo sono concordi nel valorizzare l'intero team presente alle loro spalle, perché *“dietro ad un piatto ci sono tante facce”*: un grande chef è quello che riesce a formare una squadra che replichi alla perfezione le sue proposte.

Oltre a iniziative organizzate da parti terze, la stessa società Alajmo organizza eventi internamente, nei suoi locali, per formare una coscienza critica nei propri clienti e guidarli all'interno di un sentiero del gusto. Ad esempio, presso il ristorante La Montecchia, sono stati organizzati nei mesi di marzo e aprile 2014 due cicli di incontri, *“ABC della Birra”*, riguardante la birra artigianale, e le differenze tra le diverse categorie, e *“Il Salotto del Vino”*, sul vitigno Riesling. In questo modo si permetta anche ai neofiti del mondo Alajmo un'esperienza di gusto, attraverso l'istruzione al cibo e alle bevande di qualità, permettendo di acquisire uno status più elevato e un maggiore riscontro in termini di prenotazioni e di coinvolgimento. La società ha inoltre lanciato, attraverso il proprio sito internet, delle promozioni per offrire a prezzi inferiori pasti presso i propri ristoranti: ciò è stato introdotto per diverse ragioni. Le promozioni riguardavano la celebrazione dei primi venti anni del Ristorante La Montecchia e uno sconto speciale per i visitatori de Le Calandre con meno di quarant'anni, dal nome *“40 is new 30”*. La ragione principale dell'introduzione di queste iniziative è l'intenzione di aumentare la possibilità di avvicinare il cliente al mondo Alajmo, con prezzi più abbordabili. In più, la seconda ragione delle iniziative sopra citate è quella di garantire la prenotazione con il pagamento anticipato: di fatti, un problema che periodicamente affligge il Ristorante Le Calandre è quello delle prenotazioni che non sono poi sfruttate, costringendo il management a rifiutare prenotazioni di terzi, senza poi in realtà riempire tutti i coperti della sala. Con queste promozioni invece, si riesce a confermare la presenza, grazie al pagamento in fase di prenotazione via internet, tramite carta di credito o di debito; le promozioni hanno avuto un gran successo, tanto che al momento sono allo studio altre soluzioni simili, mentre per le prenotazioni standard a Le Calandre si sta studiando un metodo di prenotazione in stile statunitense, con l'introduzione di una garanzia tramite fornitura degli estremi della carta di credito.

Il ruolo di *flag store* può essere assegnato al gourmet *In.gredienti* che sorge a lato di Le Calandre: in questa bottega, che è stata progettata per ricordare i piccoli antichi negozi di

quartiere, è possibile trovare tutti i prodotti marchiati Alajmo, da materie prime gastronomiche, passando per salumi e formaggi, fino a collezioni di design, affettatrici meccaniche e i due libri di cucina. La funzione di questo negozio è duplice: da un lato avvicina i potenziali clienti del territorio al brand, soprattutto coloro che hanno esigenze più elevate e gusti ricercati, in quanto sanno di poter trovare una qualità elevatissima. Dall'altro lato invece, la bottega completa l'esperienza dei clienti che hanno appena consumato un pasto a Le Calandre o a Il Calandrino, permettendo loro di portare a casa un "pezzo" del brand Alajmo, contribuendo ad aumentare la *brand knowledge*.

Le iniziative di banqueting e catering che la divisione Alajmo Eventi realizza, sono nate con l'intento di servire una clientela d'élite, che guarda solamente al contenuto di qualità del servizio, disposta a pagare qualsiasi prezzo. Nel versante della comunicazione, la divisione non è spinta dalla società, ma si basa su un passaparola e una notorietà diffusa negli ambienti del lusso, che favoriscono la realizzazione di questo servizio; il ritorno d'immagine per Alajmo è veramente positivo, poiché favorisce l'aumento della *brand reputation* e alimenta un *buzz marketing* che permette all'azienda di non affrontare altre spese per le campagne di comunicazione. Un altro motivo per il quale non si opera una strategia *push* sulla promozione del banqueting sta nel fatto che si rischierebbe di non poter soddisfare l'intera domanda: si preferisce avere un minor numero di richieste, in maniera tale da poter studiare a fondo le location, le esigenze del cliente e personalizzare nel minimo dettaglio il servizio. Inoltre, il gruppo si esporrebbe a un'inutile trattativa sul prezzo, che non gioverebbe all'immagine aziendale e non avrebbe alcun beneficio nell'aumento di una clientela "non desiderata", nel periodo societario attuale.

Al momento, non esiste un modello strutturato per la raccolta di feedback dai clienti: per quanto riguarda Le Calandre, Massimiliano e il *maître* dialogano con i clienti riguardo la loro esperienza e cercano di trarre le informazioni più utili per cercare di comprendere la loro soddisfazione o meno. Questi giudizi non sono però richiesti esplicitamente, né sono riportati a una parte terza responsabile o raccolti in un database predisposto. La società sta cercando di predisporre una modalità di ricezione di questi feedback di persona, scartando l'idea di una *survey card*, in quanto evidentemente risulterebbe troppo invasiva e addirittura imbarazzante per i clienti dei locali di proprietà. Giornalmente giungono riscontri, consigli e suggerimenti tramite email, form del sito internet aziendale e messaggi privati sulle pagine

Facebook del gruppo, ma anche questi non sono strutturati in un archivio. Un'altra importante fonte di feedback è costituita dalla presenza dei locali sul sito *TripAdvisor.com*, ma i commenti rilasciati e le valutazioni effettuate dagli utenti del portale sono considerati con le doverose precauzioni dal management del gruppo Alajmo: le esperienze di altri ristoratori hanno evidenziato come queste non siano affidabili per tutti gli utenti, nonostante il sito abbia messo in atto un sistema di controlli incrociati per dissuadere i potenziali "disturbatori" e garantire così una maggiore professionalità alle aziende. Sono quindi analizzati solo i commenti dopo un attento filtraggio e cercati di ricondurre a chi ha usufruito del servizio nelle date indicate.

Dal 2011 è stata introdotta la *Alajmo Card*, ovvero una tessera per i clienti più fidelizzati, che permette di usufruire di particolari promozioni riservate in tutti i locali della società Alajmo S.p.A.; chiunque può far richiesta per sottoscriverla, o di persona in uno dei locali, oppure tramite un form online, presente sul sito aziendale. Per di più, la tessera può essere usata anche come carta di debito prepagata a Il Calandrino, il che favorisce i *regulars* di questo locale, permettendo loro una transazione più rapida.

Il budget dedicato alla comunicazione è varato dall'Amministratore Delegato Raffaele Alajmo a inizio anno, sulla base di criteri storici: questo non viene parametrizzato in base al fatturato, tramite una certa percentuale, ma viene allocato in base agli anni precedenti. In realtà, come tendenza generale, il budget è cresciuto di anno in anno, anche se non perfettamente in parallelo alla crescita del fatturato aziendale. All'interno della somma stanziata, è compresa la remunerazione della Responsabile della Comunicazione, Marisa Huff, che come figura interna alla società garantisce un maggiore coinvolgimento nelle vicende societarie e una più profonda conoscenza delle dinamiche e delle strategie; la remunerazione dell'Art Director esterno, Filippo Maglione di Helvetika (società di comunicazione e di grafica) collaboratore per quanto riguarda la parte degli allestimenti artistici, curatore dei libri, dell'impaginazione di menu e newsletter, del packaging dei prodotti venduti, del sito internet e della grafica in generale; le spese per la comunicazione "ordinaria" durante l'anno, in maniera da soddisfare livelli qualitativi e quantitativi per mantenere la visibilità auspicata. Il budget è comunque flessibile, perché può espandersi in caso di realizzazione di progetti speciali *una tantum*, come in occasione della pubblicazione dei manuali di cucina, il lancio di nuove collezioni di design o di prodotti agroalimentari,

l'esecuzione di un video di presentazione aziendale. Ad esempio, per l'apertura del Caffè Quadri è stato stanziato un apposito budget per le attività di comunicazione per generare knowledge riguardo il cambio della gestione, e sarà adottata la medesima strategia per l'apertura di Stern a Parigi. Questi eventi non ricorrenti vengono infatti finanziati con risorse straordinarie, fuori dal conteggio abituale, e servono come una sorta di "biglietto da visita" per rappresentare l'azienda al grande pubblico.

#### 4.2.3 Strategia di internazionalizzazione

Al pari di una piccola azienda manifatturiera italiana che esporta i propri prodotti in tutto il mondo, grazie alla qualità dei propri prodotti, anche Alajmo è rinomato tra gli amanti dell'alta cucina per l'eccellente know-how nel mondo gastronomico, in diverse parti di mondo. Al contrario del primo, però, l'esperienza Alajmo (se escludiamo il banqueting, che come già fatto notare è un servizio esclusivo per pochi) deve essere provata in uno dei locali di proprietà e non può essere esportata. Tramite il successo nelle guide nazionali e internazionali del ristorante Le Calandre il gruppo ha iniziato ad avere una forte impronta "esterofila", pur rimanendo il loro business principale fondato sulla cucina di stile italiano. Con l'avvento della terza stella Michelin e l'inserimento nella classifica "The World's 50 Best Restaurants", i clienti stranieri sono aumentati a dismisura, occupando la maggior parte dei coperti complessivi tra i ristoranti del gruppo. In particolare, grazie alla graduatoria sponsorizzata da San Pellegrino, la domanda per le prenotazioni si è distribuita in maniera più uniforme durante l'anno, mentre prima queste erano concentrate principalmente nei due mesi successivi alla divulgazione della Guida Michelin. In precedenza la clientela internazionale era motivata a frequentare il ristorante dalla vicinanza con Padova, città con un ricco patrimonio artistico e meta anche di pellegrini internazionali, a causa del legame con uno dei santi più venerati al mondo, Sant'Antonio. Con un lavoro di SEO, il management sta valutando l'idea di spostare il *listing* dei motori di ricerca per avere un risultato più favorevole, risultando compresi nelle ricerche effettuate circa Padova. Il rapporto con i siti specializzati è basilare per avvicinare la clientela internazionale, ma rispetto ai ristoranti tradizionali dove è Tripadvisor a dare un rating al locale, la Responsabile della Comunicazione Marisa Huff monitora costantemente i siti *egullet.org* e *chowhound.com*, che

rappresentano un “termometro” della situazione tra gli appassionati dell’alta cucina a livello internazionale, anche se non sono uno strumento per una valutazione diretta dei ristoranti.

Con l’acquisizione del 2011 del Gran Caffè Quadri, il gruppo ha ottenuto una vetrina importantissima per la propria strategia internazionale, entrando nel cuore di una delle città più internazionali d’Italia ovvero Venezia. Grazie alla sua posizione centralissima su Piazza San Marco, la struttura garantisce un continuo flusso turistico e un carattere internazionale che solo poche location nel mondo possono offrire: qui la clientela è composta quasi totalmente da turisti stranieri. Inoltre, così facendo, l’azienda Alajmo è andata incontro ai potenziali clienti, al contrario di ciò che avveniva in precedenza, quando erano questi che erano tenuti a muoversi per andare verso Le Calandre. La ristrutturazione del locale storico fu un momento molto delicato, in quanto c’era l’assoluta necessità di preservare l’ambientazione storica del luogo, in coabitazione con la necessaria ristrutturazione per adeguare il locale agli standard di servizio Alajmo. Alla luce di queste considerazioni, per riprendere le parole di Marisa Huff, “Ciò che era di valore è stato mantenuto, ciò che rappresentava un *finto valore* è stato modificato o eliminato”: un esempio di questo *finto valore* può essere spiegato con le sedie che si trovavano nel ristorante di Piazza San Marco. Le sedie presenti, ereditate dalle precedenti gestioni, non rappresentavano un vero valore storico, in quanto erano usurate e non mantenute in uno stato consono al luogo: così si è deciso di restaurarle, irrobustendole e verniciandole con un colore nero lucido, richiamo del legno usato per le gondole. Inoltre, sono state rifoderate con lo stesso tipo di velluto utilizzato per gli interni delle stesse tipiche imbarcazioni lagunari, per aumentare ulteriormente la totalità dell’esperienza. Ugualmente il pavimento nero contribuisce alla stessa sensazione, mentre i tavoli sono ora illuminati da un’illuminazione diretta, non più soffusa come in precedenza, in maniera da ricreare l’idea delle numerose isole veneziane, anche grazie a dei giochi di luce creati con delle imbottiture al centro delle tovaglie. Sono stati mantenuti invece gli interni in legno decorato che sono parte integrante della storia del locale, ai quali i frequentatori abituali del Quadri erano legati: si può percepire un’atmosfera di modernità, dato dalla nuova società, in un locale che rimane un patrimonio storico italiano. Sono stati conservati anche i piccoli particolari che differenziano il locale dai concorrenti che si affacciano su Piazza San Marco, come il Caffè Florian e il Caffè Aurora, mentre sono stati introdotti alcuni accorgimenti che valorizzano il nuovo brand: un nuovo

tipo di fornitura di caffè, tazzine marchiate Alajmo, nuovi *cicchetti*, ovvero piccoli snack salati tipici di Venezia, da accompagnare con un bicchiere di vino. Lo staff in sala precedente all'acquisizione è stato mantenuto, ma Raffaele Alajmo stesso ha tenuto diverse riunioni per "istruire" questo alle regole di servizio Alajmo, dallo stile ai gesti particolari: i membri del team sono fondamentali per trasmettere i valori del brand e del locale al consumatore finale che sceglie di visitare il Quadri. Parlando con i clienti, i camerieri e i *maître* comunicano loro le informazioni principali riguardo la storia del locale, della gestione e le novità che sono state introdotte sotto i fratelli Alajmo: in alcuni casi i turisti sono già a conoscenza del cambio, ma la maggior parte di loro non sono al corrente della nuova gestione. Più che una mera narrazione descrittiva però, i dipendenti raccontano la storia del Quadri, in modo da catturare l'attenzione dei clienti, metterli a proprio agio e semplificare il più possibile l'esperienza vissuta. Il management Alajmo ha recentemente deciso di introdurre un catalogo personalizzato di ingredienti e oggetti di design, progettato appositamente per il Gran Caffè Quadri, sia in lingua italiana che in lingua inglese, acquistabili in loco o tramite lo shop online del sito ufficiale della società.

**Figura 18: Particolare del Ristorante Quadri**



Fonte: *Alajmo.it*

Il primo passo per l'internazionalizzazione dell'offerta del brand Alajmo era stato tentato nel 2007, quando a Tokyo venne inaugurato Il Calandrino, con la società in veste in *licensor*,



verso un'azienda di terza parte; oltre al ristorante, furono aperti anche uno store di prodotti dal brand Alajmo chiamato "*Dolce.Salato*" e il corner di pasticceria "*Calandrino.dolce*". La possibilità di avere un ristorante all'interno di un grattacielo in Giappone, nella capitale, era un grande vantaggio per quel periodo, in quanto in quegli anni si era raggiunto il picco nel volume di scambi commerciali tra il paese del Sol Levante e l'Italia, e l'immagine di quest'ultima nel paese estero era a sua volta in uno dei migliori periodi storici: i prodotti Made in Italy, specialmente nella gastronomia, erano i più richiesti. L'apporto della società italiana fu limitato alla consulenza iniziale di Raffaele e Massimiliano Alajmo, per indirizzare nella maniera migliore il servizio e la qualità necessaria affinché i clienti potessero riconoscere i valori del brand, oltre alla concessione di due chef, Silvio Giavedoni e Ascanio Brozzetti, allievi di Massimiliano. La gestione della sala rimase in capo della società *licensee*, ma fu proprio questo il principale motivo del ritiro della concessione da parte di Alajmo: con il passare del tempo, l'impronta iniziale conferita dai fratelli Alajmo si annacquò, con la qualità generale del servizio che stava pericolosamente scendendo oltre un livello accettabile per un locale di tale rango. Per non compromettere la *brand image* ottenuta dall'azienda, due anni più tardi la licenza de Il Calandrino Tokyo fu revocata, accantonando così momentaneamente il progetto di espansione all'estero del gruppo.

Un nuovo passo verso la definitiva internazionalizzazione dell'offerta di Alajmo S.p.A. è stata l'acquisizione del Graveur Stern, nel cuore di Parigi. La scelta è ricaduta sulla capitale francese poiché è naturalmente coerente con l'immagine del brand e ha una sufficiente massa critica di potenziale clientela: la popolazione di Parigi e i turisti che in qualsiasi periodo dell'anno la affollano sono un campione di ottimi conoscitori del gusto artistico ed anche gastronomico, rispecchiando in pieno il target desiderato dai fratelli Alajmo. Inoltre si sta cercando di differenziarsi dalla concorrenza, la quale sta cercando di accaparrarsi le città in paesi in grande crescita economica, come Mosca, Dubai, Hong Kong, dove la competizione sta raggiungendo livelli elevatissimi. Rispetto all'esperimento del 2007 in Giappone, in questo caso l'investimento nel locale del *Passage des Panoramas* è diretto, con un totale coinvolgimento della società, anche se una quota del 25% è detenuta dal socio francese David Lanher; come esponenti della cucina Alajmo, saranno presenti fin dal primo giorno uno chef e un maître di sala, per dare l'impronta del gruppo, mentre il resto dello staff sarà composto da personale residente in Francia. Come nel caso del Gran Caffè Quadri, invece, è

stata colta l'opportunità di acquisire un luogo storico in una città d'arte, sebbene Stern debba essere ristrutturato per cambiare destinazione, da incisione a caffè. Il rifacimento della struttura è stato affidato a Philippe Starck (coadiuvato da Dominique Auverland), con lo stesso criterio del caffè veneziano: valorizzare ciò che ha un significato storico, rinnovare ciò che è solamente "vecchio". Il brand Alajmo non andrà a coprire l'insegna originale del locale, ma la affiancherà solamente con il caratteristico logo. L'obiettivo della società è aprire un autentico locale italiano nel cuore di una capitale europea, la quale ha però un ottimo grado di conoscenza della cucina italiana, pur non essendoci numerosi emigrati del Paese; anche in questo bistrot saranno venduti i due manuali di cucina (ovviamente tradotti anche in lingua francese) e sarà studiata una linea *ad hoc* di prodotti per il locale parigino. Il format previsto sarà un caffè-ristorante, con due zone distinte per la ristorazione e per il bar, ma allo stesso tempo collegate, quindi non con una divisione così netta come avviene nella struttura di Sarmeola di Rubano.

#### *4.2.4 La comunicazione della ristorazione Made in Italy nel mondo*

L'obiettivo principale di Alajmo è, come già detto, esportare nel mondo il gusto italiano, proponendo piatti e pietanza al massimo livello qualitativo possibile. Il desiderio di internazionalizzazione dell'offerta non è quindi solo a livello aziendale, ma anche a livello di settore: non solo Alajmo nel mondo, ma è l'intera ristorazione di alta qualità italiana a venire esportata quando un cliente si siede in uno di questi locali.

Massimiliano Alajmo è uno tra gli undici cuochi-imprenditori ad aver fondato nel 2010 "*I Cavalieri della Cucina Italiana*", un'associazione nata per tutelare il mestiere dello chef e salvaguardare l'immagine della cucina italiana nel mondo, ma anche all'interno dei confini nazionali, ponendo le basi per una collaborazione tra i membri all'insegna di rispetto e lealtà. I sei principi di base, messi nero su bianco all'atto della fondazione, sono i seguenti:

- 1) Il cuoco pratica il mestiere cercando di esprimersi attraverso gli ingredienti;*
- 2) La sua competenza deriva da uno studio dei classici ma soprattutto da un impegno costante rivolto alla ricerca e all'approfondimento;*

- 3) *La frequentazione al suo mestiere lo porta a stringere contatti e relazioni che gli permettono di divulgare il messaggio di una cucina italiana autentica;*
- 4) *La sua missione considera l'aspetto formativo come fonte di divulgazione di un patrimonio culturale destinato a generare un benefico effetto anche nel sociale;*
- 5) *L'unione dei differenti stili dei singoli interpreti dà vita ad un coro italiano che ha come intento principale la tutela e lo sviluppo del mestiere e dell'immagine della cucina italiana;*
- 6) *Il principio che lega i fondatori è la reciproca "lealtà tra pari". I Cavalieri della Cucina Italiana non si propongono come un'associazione che tutela gli interessi dei singoli componenti, bensì come un gruppo di fatto teso all'apertura nell'interesse dei molti che condividono gli stessi principi.*

Le basi per la creazione di un'identità condivisa di Cucina Italiana da esportare nel resto del mondo si possono rifare a questi sei principi, ancora oggi seguiti dagli undici componenti e i quali vengono anche insegnati al Master della Cucina Italiana di Creazzo (Vicenza). Formando gli chef-imprenditori del futuro, non vengono insegnate loro solo delle tecniche avanzatissime per cucinare ad un livello qualitativo molto alto, ma sono loro fornite anche le basi teoriche e intellettuali perché sia loro permesso poter competere all'estero con la concorrenza internazionale. Inoltre i membri dell'associazione sono anche attivi al congresso internazionale "Identità Golose" che si tiene con cadenza annuale a Milano, basato sulla gastronomia di alta qualità, in veste di *evangelisti* dell'arte culinaria italiana.

La qualità della cucina italiana non è mai stata messa in discussione durante i secoli, ma ciò che è stato rinfacciato dagli esperti del settore della ristorazione negli ultimi trent'anni è di non saper "vendere" il Made in Italy, non saperlo comunicare nella maniera corretta. I migliori comunicatori della cucina italiana al mondo sono, paradossalmente, stranieri: gli statunitensi Joe Bastianich e Mario Batali e l'inglese Jamie Oliver. Joe Bastianich è un imprenditore italo-americano, di origini friulane, che ha seguito le orme dei genitori nella ristorazione di qualità italiana, aprendo numerosi locali dapprima a New York, per poi espandersi nell'intero territorio degli USA; Mario Batali è uno chef nativo di Seattle con origini abruzzesi, il quale si avvicinò al mondo dell'alta cucina frequentando l'accademia *Le Cordon Bleu*, ma uscendone rapidamente, in quanto sostenitore dell'esperienza pratica a dispetto di quella teorica. Divenne famoso per l'apertura nel 1998 di *Babbo Ristorante e*

*Enoteca*, uno dei migliori ristoranti italiani degli Stati Uniti, ottenendo un grande successo dalla critica e una ottima visibilità. Dall'anno precedente all'apertura del *Babbo*, conduceva un programma dal nome *Molto Mario*, incentrato sulla cucina italiana, precursore di molti altri show imperniati su questi argomenti (come *Iron Chef*, al quale prese parte successivamente lo stesso Batali).

La coppia Bastianich-Batali ha avuto il merito di riuscire a comprendere i gusti dei clienti che frequentavano i loro locali, riuscendo a trovare una risposta per il cliente statunitense, che ha esigenze differenti in termini qualitativi da quello di "scuola" francese. Sanno quanto possono osare nella ricerca dei piatti da proporre e come presentarli ai clienti: un esempio di questo è l'utilizzo di un ingrediente ricercato ed inusuale come la guancia di vitello, che viene servito all'interno di un piatto tradizionale e "rassicurante" come il raviolo. Se fosse stato servito come la parte principale della preparazione, forse non avrebbe ottenuto lo stesso successo di quello raggiunto grazie all'inserimento in un "contenuto" già testato e funzionante. Per di più, la cucina proposta è una rivisitazione della vera tradizione italiana, declinata nella maniera migliore per rispecchiare le aspettative del paese di riferimento, in questo caso gli USA. La coppia ha sicuramente una visibilità mediatica di grande spessore, grazie ai programmi televisivi condotti, che aumenta la loro notorietà anche al di fuori dell'ambito degli amanti dell'alta cucina, per arrivare alle masse. Soprattutto Batali ha offerto un nuovo concetto di show televisivo sulla cucina: non più spettacolo o *talent show*, ma un focus sugli ingredienti. Nel suo *Molto Mario*, di fatti, analizzava a fondo l'origine delle pietanze utilizzate nelle sue ricette e il loro utilizzo corretto nell'alimentazione, in maniera da appassionare i telespettatori alla cucina e alla cultura italiana; egli non si limita a far vedere i prodotti, ma mostra di quale località è originario e addirittura quale sia la sua corretta pronuncia, una ulteriore difficoltà per la popolazione nordamericana. L'Italia in questo modo è stata rivalutata: se la concezione generale del *food Made in Italy* era accostata alla cucina francese d'élite, quindi accessibile solamente a pochi facoltosi che riuscivano ad interpretare e gustare a pieno questo particolare tipologia di gastronomia, il programma di Batali ha contribuito a modificare questa visione, familiarizzando il pubblico con gli ingredienti e permettendo una più elevata cultura culinaria.

Jamie Oliver apprese l'arte della cucina italiana grazie a stage svolti in giovane età in ristoranti italiani di Londra, per poi acquisire notorietà divenendo *sous chef* presso *The River*

*Cafè* a Fulham e cucinando perfino per l'allora Primo Ministro britannico Tony Blair. Anche lui ha acquisito notorietà tramite la televisione, grazie ai programmi *The Naked Chef* e *Oliver Twist*, i quali riguardano la cultura della sana alimentazione, basandosi principalmente sulla dieta mediterranea. Nei suoi programmi le vicende personali sono raccontate sotto forma di storie e i problemi personali sull'alimentazione e su aspetti di cucina, sono risolti grazie all'intervento dello chef. Oltre all'impegno televisivo, Oliver è attivo anche nel sociale: i suoi interventi nelle scuole e tra le associazioni per insegnare un'alimentazione equilibrata sono seguiti da centinaia di persone a ogni incontro; sono famose le sue campagne (come "*Ministry of Food*") contro l'uso del *junk food* nelle mense scolastiche britanniche. A oggi, è titolare anche di una catena di ristoranti chiamata *Jamie's Italian Restaurant*, che conta quarantuno strutture in tutto il mondo, ovviamente incentrate sulla gastronomia italiana, garantendo un lavoro a più di seimila persone.

La cucina di alta qualità in Italia è rinomata all'estero grazie soprattutto alle guide gastronomiche come la Guida Michelin e le classifiche più affidabili come *The World's 50 Best Restaurants*; in quest'ultima, nell'edizione 2014, sono presenti Massimo Bottura di Osteria Francescana al terzo posto (vincitore peraltro del *White Guide Global Gastronomy Award 2014*, considerato il Nobel della cucina), Enrico Crippa di Piazza Duomo alla trentanovesima posizione e Massimiliano Alajmo di Le Calandre al quarantaseiesimo posto. In passato una grande notorietà era derivata dalla figura di Gualtiero Marchesi, di cui si è già esposta l'importanza per la formazione della Nuova Cucina Italiana. A livello globale, ci sono due tendenze di vedere la cucina italiana: la maggioranza intende la gastronomia italiana come quella della grande tradizione, una sorta di cucina degli avi, basata sulla "regionalità" e sulle tipicità locali, che costituiscono la base della dieta mediterranea. Una minoranza vede invece la nuova tendenza della cucina d'élite italiana, che riprende le basi gastronomiche per comporre piatti ricercati e che possono competere con le migliori cucine mondiali. La visione globale risulta quindi una via di mezzo fra tradizione e ricerca, con la necessità di tramettere un'immagine più approfondita della gastronomia italiana. Un contributo alla diffusione della cultura della ristorazione italiana è stato dato dai numerosi chef internazionali che hanno compiuto uno stage in ristoranti italiani, imparando così le basi della cucina italiane, le tecniche di preparazione più utilizzate e le differenze tra ciascuna cucina regionale. Una volta acquisita una sufficiente esperienza, questi nella maggior parte dei casi tornano in patria e lì

ripropongono gli insegnamenti acquisiti, diffondendo la tradizione italiana. Un esempio di questo è il ristorante All'Onda, dove lo chef Chris Jaeckle, insieme all'imprenditore Chris Cannon, propone la tipica cucina veneziana nel cuore di New York. Jaeckle, dopo un'esperienza di lavoro in Italia, è tornato negli Stati Uniti come aiuto-cuoco nei maggiori ristoranti italo-americani, per poi diventare *executive chef* All'Onda. I libri di ricette, la pubblicazione di interviste e gli interventi sui maggiori mezzi di informazione contribuiscono alla diffusione della cultura culinaria italiana, in quanto gli chef del nostro Paese non sono conosciuti all'estero, soprattutto in un mercato cruciale come gli Stati Uniti. Al momento i due chef più conosciuti dagli appassionati della cucina gourmet sono Bottura e Alajmo: quando un amante di questo tipo di cucina decide compiere un tour gastronomico in Italia, le due location imprescindibili sono sempre l'Osteria Francescana e Le Calandre. Ciò è facilitato anche dalla stessa filosofia fondamentale della ristorazione, basata sull'esperienza totalizzante e sulla continua ricerca, oltre che dall'esigua distanza fisica dei due luoghi. Ai due maggiori esponenti della cucina italiana, si sta affiancando un terzo membro, ovvero Enrico Crippa di Piazza Duomo, che viene coinvolto maggiormente negli itinerari gastronomici dei turisti stranieri in visita, grazie alla sua presenza tra i migliori ristoranti del mondo.

Le destinazioni più frequenti per la comunicazione del Made in Italy nella ristorazione sono l'Europa, per prossimità culturale e per vicinanza geografica, e gli Stati Uniti per bacino di potenziale clientela e per la grande mole di domanda di ristorazione di alto livello. Le economie emergenti come Brasile, Russia e India rappresentano un importante sbocco per i ristoratori che vogliono espandere il loro business all'estero, in quanto la domanda di ristorazione, in quanto correlata con il reddito pro capite; la Cina si rivela una sfida più ostica rispetto alle altre nazioni, in quanto i turisti cinesi che viaggiano all'estero sono più propensi a frequentare ristoranti gestiti da connazionali, che offrano una ristorazione del loro paese di origine. L'allargamento della base di conoscitori della cucina di qualità in generale, e più in particolare quella italiana, è un passaggio fondamentale per la trasmissione di conoscenza e per riuscire ad attirare nuova clientela internazionale in Italia. Lo scambio culturale e di informazioni con l'estero è critico per la conoscenza degli ingredienti e per realizzare ricette veramente italiane, il punto principale è il "pensare" italiano, creare una filosofia di fondo riconoscibile all'estero e seguirla coerentemente.

#### 4.2.5 Conclusioni

Il patrimonio agroalimentare italiano è uno dei punti di forza dell'export italiano, come dimostrato nei capitoli precedenti, pertanto la sua valorizzazione è una tappa obbligata verso la ripresa dell'economia della nazione. L'estensione delle colture non può essere aumentata a dismisura, in quanto la superficie coltivabile è limitata da oggettivi vincoli naturali, di conseguenza la competizione non deve avvenire tramite la quantità esportata, anche se a livello quantitativo siamo uno dei primi quindici paesi al mondo. La qualità e la varietà dei prodotti offerti deve essere il filo conduttore di ciascun imprenditore agricolo italiano, dal prodotto più semplice, fino a quello che richiede una lavorazione più complicata.

Per garantire l'eccellenza dei prodotti sono necessari investimenti nelle strutture produttive da parte delle aziende, con le tecnologie alimentari più avanzate disponibili, ma allo stesso tempo lo Stato deve garantire una lotta serrata contro le contraffazioni, le quali sono un segnale dello status raggiunto dai prodotti italiani. Le imitazioni dei prodotti italiani creano, nel consumatore che non li conosce, un giudizio totalmente errato sull'offerta dei produttori italiani, coinvolgendo non solo il diretto produttore dell'alimento non autentico, ma sull'intero settore agroalimentare italiano, con le prevedibili ripercussioni in termini d'immagine. Per questo motivo è importante istituire un marchio di qualità che certifichi i prodotti veramente italiani e garantire uno standard qualitativo, al fine di avere un'offerta con medesime caratteristiche. A oggi non esiste un marchio o una certificazione di qualità univoci per le esportazioni, con ripercussioni sulla riconoscibilità dei prodotti: il brand aziendale ha proprio questa caratteristica, garantire che tutti i prodotti con lo stesso marchio di fabbrica abbiano in comune gli stessi valori di fondo, dotandoli di standard produttivi comuni e poter distinguere i beni dall'offerta dei concorrenti.

Un canale alternativo per la vendita dei prodotti agroalimentari deve essere individuato nell'utilizzo dell'*e-commerce*, grazie al quale l'offerta si sposterebbe direttamente nelle case dei consumatori. La possibilità di confronto tra le caratteristiche dei differenti prodotti garantirebbe un alto livello di competitività interna alla piattaforma e comporterebbe una gara verso la ricerca della qualità; uno dei requisiti dovrebbe essere la trasparenza delle informazioni sui luoghi e sui processi produttivi, al fine di assicurare livelli qualitativi

adeguati. Un grande ostacolo a questa iniziativa è la scarsa appetibilità, soprattutto nel mercato italiano, dei prodotti agroalimentari in vendita tramite internet, dovuti sia alla decisiva componente materiale e fisica dei beni, sia alla tradizione culturale della popolazione italiana, la quale preferisce compiere i propri acquisti in prima persona e seguendo i consigli delle persone di propria fiducia.

La comunicazione dell'offerta non può prescindere dall'associazione con la ristorazione, settore anch'esso di punta nell'economia italiana e interfaccia tra i produttori e il cliente finale. I ristoranti sono, infatti, l'anello di congiunzione tra i prodotti e la cucina tradizionale italiana, permettendo ai consumatori di provare un piatto della tradizione italiana, preparato da persone esperte, nella maniera più corretta. I ristoratori costituiscono un mezzo di comunicazione determinante per l'offerta alimentare, la componente di servizio che aggiungono si rivela un fattore critico di scelta del consumatore nel suo orientamento al consumo, nonché un punto fondamentale sul quale si baserà il giudizio a posteriori dell'esperienza. Nel territorio italiano, la cultura in tema di ristorazione è mediamente buona, grazie a solide basi culturali e all'importanza che ricoprono i pasti nella vita quotidiana, ma non ovunque nel mondo si ha una *food knowledge* così spiccata.

I ristoranti di qualità, in virtù della loro dimensione internazionale, possono offrire alla loro clientela l'eccellenza in termini di prodotti e di servizio, garantendo al cliente un'esperienza che li soddisfi a pieno, secondo tutti i cinque sensi. I locali di questa tipologia che propongono piatti contenenti per la maggior parte ingredienti italiani, assumono il ruolo di portavoce della cucina italiana, con gli chef dal ruolo sempre più importanti e personaggi chiave. Massimo Bottura è oggi lo chef italiano più conosciuto al mondo, ottenendo riconoscimenti internazionali e la sua Osteria Francescana è uno dei tre migliori ristoranti al mondo, grazie al suo stile di cucina che è paragonabile più ad un concetto filosofico che ad una corrente gastronomica, proponendo un'esperienza totalizzante. Tuttavia, se per la critica gastronomica, il giornalismo di settore, i colleghi e i *foodies* è senza dubbio un punto di riferimento, la maggioranza di coloro che frequentano i ristoranti più o meno abitualmente, non saprebbe riconoscerlo. Ciò è dovuto alla difficoltà della comunicazione che si riscontra in Italia riguardo alla ristorazione di qualità: c'è una netta separazione tra una piccola nicchia di consumatori abituali di questa tipologia di locali e il resto del mercato. Come visto, i portavoce della cultura gastronomica italiana nel mondo ora sono personaggi



che hanno solo origini italiane, come Joe Bastianich e Mario Batali, quest'ultimo ormai più avviato verso la carriera imprenditoriale, rispetto a quella operativa in cucina. Il loro punto di forza è stato saper comunicare con i mezzi giusti al cliente e proporre piatti ricercati, però allo stesso tempo contenenti elementi familiari; questo è stato possibile solamente grazie ad una conoscenza approfondita del consumatore, ripagata da un successo mondiale.

La ristorazione di qualità italiana si sta muovendo in questa direzione per raggiungere una porzione più ampia del mercato, come testimoniato dalla fondazione dell'associazione *I Cavalieri della Cucina Italiana*. Il coordinamento delle strategie, come per l'offerta di beni agroalimentari, deve essere la base imprescindibile per comunicare messaggi comuni al consumatore, senza affidarsi alle iniziative singole di ciascuna azienda del settore: il risultato non sarà a beneficio esclusivo di poche aziende, ma sarà l'intero settore della ristorazione a beneficiare di questa spinta comunicativa, in termini economici e di visibilità.

## APPENDICE

### Legge 55/2010, dell'8 aprile 2010

Disposizioni concernenti la commercializzazione di prodotti tessili, della pelletteria e calzaturieri. (*Gazzetta Ufficiale n.92 del 21/4/2010*)

#### Art. 1

##### Etichettatura dei prodotti e «Made in Italy»

1. Al fine di consentire ai consumatori finali di ricevere un'adeguata informazione sul processo di lavorazione dei prodotti, ai sensi dell'articolo 2, comma 2, e dell'articolo 6, comma 1, del codice del consumo, di cui al decreto legislativo 6 settembre 2005, n. 206, e successive modificazioni, è istituito un sistema di etichettatura obbligatoria dei prodotti finiti e intermedi, intendendosi per tali quelli che sono destinati alla vendita, nei settori tessile, della pelletteria e calzaturiero, che evidenzii il luogo di origine di ciascuna fase di lavorazione e assicuri la tracciabilità dei prodotti stessi.
2. Ai fini della presente legge, per «prodotto tessile» si intende ogni tessuto o filato, naturale, sintetico o artificiale, che costituisca parte del prodotto finito o intermedio destinato all'abbigliamento, oppure all'utilizzazione quale accessorio da abbigliamento, oppure all'impiego quale materiale componente di prodotti destinati all'arredo della casa e all'arredamento, intesi nelle loro più vaste accezioni, oppure come prodotto calzaturiero.
3. Nell'etichetta dei prodotti finiti e intermedi di cui al comma 1, l'impresa produttrice deve fornire in modo chiaro e sintetico informazioni specifiche sulla conformità dei processi di lavorazione alle norme vigenti in materia di lavoro, garantendo il rispetto delle convenzioni siglate in seno all'Organizzazione internazionale del lavoro lungo tutta la catena di fornitura, sulla certificazione di igiene e di sicurezza dei prodotti, sull'esclusione dell'impiego di minori nella produzione, sul rispetto della normativa europea e sul rispetto degli accordi internazionali in materia ambientale.
4. L'impiego dell'indicazione «Made in Italy» è permesso esclusivamente per prodotti finiti per i quali le fasi di lavorazione, come definite ai commi 5, 6, 7, 8 e 9, hanno avuto luogo prevalentemente nel territorio nazionale e in particolare se almeno due delle fasi di

lavorazione per ciascun settore sono state eseguite nel territorio medesimo e se per le rimanenti fasi è verificabile la tracciabilità.

5. Nel settore tessile, per fasi di lavorazione si intendono: la filatura, la tessitura, la nobilitazione e la confezione compiute nel territorio italiano anche utilizzando fibre naturali, artificiali o sintetiche di importazione.

6. Nel settore della pelletteria, per fasi di lavorazione si intendono: la concia, il taglio, la preparazione, l'assemblaggio e la rifinitura compiuti nel territorio italiano anche utilizzando pellame grezzo di importazione.

7. Nel settore calzaturiero, per fasi di lavorazione si intendono: la concia, la lavorazione della tomaia, l'assemblaggio e la rifinitura compiuti nel territorio italiano anche utilizzando pellame grezzo di importazione.

8. Ai fini della presente legge, per «prodotto conciario» si intende il prodotto come definito all'articolo 1 della legge 16 dicembre 1966, n. 1112, che costituisca parte del prodotto finito o intermedio destinato all'abbigliamento, oppure all'utilizzazione quale accessorio da abbigliamento, oppure all'impiego quale materiale componente di prodotti destinati all'arredo della casa e all'arredamento, intesi nelle loro più vaste accezioni, oppure come prodotto calzaturiero. Le fasi di lavorazione del prodotto conciario si concretizzano in riviera, concia, riconcia, tintura - ingrasso - rifinitura.

9. Nel settore dei divani, per fasi di lavorazione si intendono: la concia, la lavorazione del poliuretano, l'assemblaggio dei fusti, il taglio della pelle e del tessuto, il cucito della pelle e del tessuto, l'assemblaggio e la rifinitura compiuti nel territorio italiano anche utilizzando pellame grezzo di importazione.

10. Per ciascun prodotto di cui al comma 1, che non abbia i requisiti per l'impiego dell'indicazione «Made in Italy», resta salvo l'obbligo di etichettatura con l'indicazione dello Stato di provenienza, nel rispetto della normativa comunitaria.

## Monitoraggio della classifica "The World's 50 Best Restaurants" 2010-2014

	2010	2011	2012
1	Noma	Noma	Noma
2	El Bulli († 2010)	El Celler de Can Roca	El Celler de Can Roca
3	The Fat Duck	Mugaritz	Mugaritz
4	El Celler de Can Roca	Osteria Francescana	D.O.M
5	Mugaritz	The Fat Duck	Osteria Francescana
6	Osteria Francescana	Alinea	Per Se
7	Alinea	D.O.M	Alinea
8	Daniel	Arzak	Arzak
9	Arzak	Le Chateaubriand	Dinner by Heston Blumenthal (☆ 2011)
10	Per Se	Per Se	Eleven Madison Park
11	Le Chateaubriand	Daniel	Steirereck
12	La Colombe	Narisawa	L'Atelier Saint-Germain de Joel Robuchon
13	Pierre Gagnaire	L'Astrance	The Fat Duck
14	L'Hotel De Ville	L'Atelier de Joel Robuchon	The Ledbury
15	Le Bernardin	Hof Van Cleve	Le Chateaubriand
16	L'Astrance	Pierre Gagnaire	L'Arpege
17	Hof Van Cleve	Oud Sluis	Pierre Gagnaire
18	D.O.M	Le Bernardin	L'Astrance
19	Oud Sluis	L'Arpege	Le Bernardin
20	Le Calandre	Restaurant Frantzén	Restaurant Frantzén
21	Steirereck	Vendome	Oud Sluis
22	Vendome	Steirereck	Aqua
23	Chez Dominique	Schloss Schauenstein	Vendome
24	Narisawa	Eleven Madison Park	Mirazur
25	Mathias Dahlgren	Aqua	Daniel
26	Momofuku Ssam Bar	Quay	Iggy's
27	Quay	Iggy's	Narisawa
28	Iggy's	Combal.Zero	Nihonryori Ryugin
29	L'Atelier de Joel Robuchon	Martin Berasategui	Quay
30	Schloss Schauenstein	Bras Restaurant	Schloss Schauenstein
31	Le Quartier Français	Biko	Asador Etxebarri
32	The French Laundry	Le Calandre	Le Calandre
33	Martin Berasategui	Cracco	De Librije
34	Aqua	The Ledbury	Faviken (☆ 2008)
35	Combal.Zero	Chez Dominique († 2013)	Astrid y Gaston
36	Dal Pescatore	Le Quartier Français	Pujol
37	De Librije	Amber	Momofuku Ssam Bar
38	Tetsuya's	Dal Pescatore	Biko
39	Restaurant Andre (Ex Jaan Par Andre)	Il Canto († 2013, • 2014)	Waku Ghin
40	Il Canto	Momofuku Ssam Bar	Quique Dacosta
41	Alain Ducasse au Plaza Athenee	St. John	Mathias Dahlgren
42	Oaxen Krog († 2011)	Astrid y Gaston	Hof Van Cleve
43	St. John	Hibiscus	The French Laundry
44	La Maison Troisgros	La Maison Troisgros	Amber
45	WD~50	Alain Ducasse au Plaza Athenee († 2013, • 2014)	Vila Joya
46	Biko	De Librije	Il Canto
47	Die Schwarzwaldstube	Restaurant de l'Hotel de Ville	Bras Restaurant
48	Nihonryoria Ryugin	Varvary	Manresa
49	Hibiscus	Pujol	Geranium (• 2010)
50	Eleven Madison Park	Asador Etxebarri	Nahm

Legenda: ☆ aperto; † chiuso; • riaperto

2 o 3 presenze

4 o 5 presenze

	2013	2014
1	El Celler de Can Roca	Noma
2	Noma	El Celler de Can Roca
3	Osteria Francescana	Osteria Francescana
4	Mugaritz	Eleven Madison Park
5	Eleven Madison Park	Dinner by Heston Blumenthal
6	D.O.M	Mugaritz
7	Dinner by Heston Blumenthal	D.O.M
8	Arzak	Arzak
9	Steirereck	Alinea
10	Vendome	The Ledbury
11	Per Se	Mirazur
12	Restaurant Frantzén	Vendome
13	The Ledbury	Nahm
14	Astrid y Gaston	Narisawa
15	Alinea	Central
16	L'Arpege	Steirereck
17	Pujol	Gaggan
18	Le Chateaubriand	Astrid y Gaston
19	Le Bernardin	Faviken
20	Narisawa	Pujol
21	Attica	Le Bernardin
22	Nihnyori Ryugin	Vila Joya
23	L'Astrance	Restaurant Frantzén
24	L'Atelier Saint-Germain de Joel Robuchon	Amber
25	Hof Van Cleve	L'Arpege
26	Quique Dacosta	Azurmendi
27	Le Calandre	Le Chateaubriand
28	Mirazur	Aqua
29	Daniel	De Librije
30	Aqua	Per Se
31	Biko	L'Atelier Saint-Germain de Joel Robuchon
32	Nahm	Attica
33	The Fat Duck	Nihnyori Ryugin
34	Faviken	Asador Etxebarri
35	Oud Sluis	Martin Berasategui
36	Amber	Mani
37	Vila Joya	Restaurant Andre
38	Restaurant Andre	L'Astrance
39	Otto e Mezzo Bombana	Piazza Duomo
40	Combal.Zero	Daniel
41	Piazza Duomo	Quique Dacosta
42	Schloss Schauenstein	Geranium
43	Mr. & Mrs. Bund	Schloss Schauenstein
44	Asador Etxebarri	The French Laundry
45	Geranium	Hof Van Cleve
46	Mani	Le Calandre
47	The French Laundry	The Fat Duck
48	Quay	The Test Kitchen
49	Septime	Coi
50	Central	Waku Ghin

Legenda: ☆ aperto; † chiuso; • riaperto

2 o 3 presenze

4 o 5 presenze

## BIBLIOGRAFIA

Ambrozias, D. (2003). *Serious feast : Vancouver foodies In globalized consumer Society*. Simon Frazer University

Autori Vari, *Guida Michelin Italia 2014. Alberghi & Ristoranti*. Michelin Travels Publications, Milano.

Bagnobianchi I. M. (2010). *La ristorazione di lusso. Il marketing moderno per creare o rinnovare attività nel campo della ristorazione*. Ed. FrancoAngeli, Milano.

Balabanis, G., & Diamantopoulos, A. (2011). *Gains and Losses from the Misperception of Brand Origin : The Role of Brand Strength and COO Image*. *Journal of International Marketing*, Vol. 19(2), 95–116.

Balazs, K. (2001). *Some like it haute: Leadership lessons from France's great chefs*. *Organizational Dynamics*, Vol. 30(2), 134–148.

Balazs, K. (2002). *Take One Entrepreneur:: The Recipe for Success of France's Great Chefs*. *European Management Journal*, Vol. 20(3), 247–259.

Bloemer, J., Brijs, K., & Kasper, H. (2009). *The CoO-ELM model: A theoretical framework for the cognitive processes underlying country of origin-effects*. *European Journal of Marketing*, Vol. 43(1/2), 62–89.

Booz, Allen and Hamilton (1982), *New Product Management for the 1980s*, Ed. Booz, Allen and Hamilton Inc., New York.

Bouty, I., & Gomez, M.-L. (2010). *Dishing up individual and collective dimensions in organizational knowing*. *Management Learning*, Vol. 41(5), 545–559.

Breitenbach, M., & Slabbert, T. (2008). *Globalisation's ugly stepsister: estimating some economic impacts of localisation in South Africa*, *The Global Studies Journal*, Vol. 1(3), 151-165.

Bruinsma, J. (2003). *World agriculture: towards 2015/2030; An FAO perspective*. Earthscan (FAO)

Carbone, A., & Henke, R. (2012). *Sophistication and Performance of Italian Agri-food Exports*. International Journal on Food System Dynamics, Vol. 3(1), 22–34.

Cersosimo, D. (2011). *I consumi alimentari*. Quaderni Gruppo 2013, (p. 162).

Chattalas, M., Kramer, T., & Takada, H. (2008). *The impact of national stereotypes on the country of origin effect: A conceptual framework*. International Marketing Review, Vol. 25(1), 54–74.

Conrad S., Sachsenmaier D. (2007) *Competing Visions of World Order. Global Moments and Movements, 1880-1935*. Ed. Palgrave, New York

De Filippis F. (2013). *L'agroalimentare italiano nel commercio mondiale*. Quaderni Gruppo 2013.

Kets De Vries, M. (2001) *The Leadership Mystique*, Ed. Prentice-Hall, Londra.

Di Maria, E., & Finotto, V. (2008). *Communities of Consumption and Made in Italy*. Industry & Innovation, Vol. 15(2), 179–197.

Durand, R., Rao, H., & Monin, P. (2007). *Code and conduct in French cuisine: Impact of code changes on external evaluations*. Strategic Management Journal, Vol. 472 (Maggio 2003), 455–472.

Fauri, F. (1996). *Struttura e orientamento del commercio estero italiano negli anni Cinquanta: alle origini del "boom" economico*. Studi Storici, Vol. (1), 191-225

Fischler C. (1993). *L'Homnivore*. Ed. Odile Jacob, Parigi.

Hopkins, A. G., (2003). *Globalization in World History*. Ed. W. W. Norton & Company, New York.

Insch, A., & Florek, M. (2009). *Prevalence of country of origin associations on the supermarket shelf*. International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 37(5), 453–471.

Inversini, M. (2014). *Daniel Boulud: The Making of a Successful Creative Individual Business Model*. International Journal of Arts Management, Vol. 16(2), 55–64.

- Johansson, J. (1989). *Determinants and Effects of the Use of "Made in" Labels*. *International Marketing Review*, Vol. 6, 47-58.
- Johansson, J., Douglas, S., & Nonaka, I. (1985). *Assessing the impact of country of origin on product evaluations: a new methodological perspective*. *Journal of Marketing Research*, Vol. 22(4), 388–396.
- Johnson, C. (2005). *Behind the Stars: A Concise Typology of Michelin Restaurants in Europe*. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 46(2), 170–187.
- Johnson, D. G. (2002). *Globalization: what it is and who benefits*. *Journal of Asian Economics*, Vol. 13(Febbraio).
- Kets de Vries, M.F.R. (2001). *The Leadership Mystique*. Ed. Prentice- Hall, Londra.
- Kinkel, S., and Maloca, S. (2009). *Drivers and antecedents of manufacturing offshoring and backshoring – a German perspective*. *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 15(3), 154-165.
- Krystallis, A., & Chryssochoidis, G. (2006). *Does the country of origin (COO) of food products influence consumer evaluations? An empirical examination of ham and cheese*. *Convegno EAAE "Marketing Dynamics within the Global Trading System: New Perspectives"*.
- Marketline Industry Profile (2014). *Global Restaurants*. Marketline
- Martin, I. M., & Eroglu, S. (1993). *Measuring a Multi-Dimensional Country Image Construct: Country Image*, *Journal of Business Research*, Vol. 210, 191–210.
- Murdoch, J., & Miele, M. (1999). *"Back to Nature": Changing "Worlds of Production" in the Food Sector*. *Sociologia Ruralis*, Vol. 39(4), 465–483.
- Nagashima, A. (1970). *A comparison of Japanese and US attitudes toward foreign products*. *The Journal of Marketing*, Vol. 34(1), 68–74.
- Narayana, C. (1981). *Aggregate images of American and Japanese products*. *Columbia Journal of World Business*, Vol. 16, 31-5



Nygård, B., & Storstad, O. (1998). *De-globalization of Food Markets ? Consumer Perceptions of Safe Food : The case of Norway*. *Sociologia Ruralis*, Vol. 38(1), 35-53.

Ottenbacher, M. and Gnoth, J. (2005), *How to develop successful hospitality innovation*. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 46(2), 205-22.

Ottenbacher, M., & Harrington, R. J. (2007). *The innovation development process of Michelin-starred chefs*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 19(6), 444–460.

Pickering, G. J., Jain, A. K., & Bezawada, R. (2013). *Super-tasting gastronomes? Taste phenotype characterization of foodies and wine experts*. *Food Quality and Preference*, Vol. 28(1), 85–91.

Rao, H., Monin, P., & Durand, R. (2003). *Institutional Change in Toque Ville: Nouvelle Cuisine as an Identity Movement in French Gastronomy*. *American Journal of Sociology*, Vol. 108(4), 795–843.

Roth, M., & Romeo, J. (1992). *Matching product category and country image perceptions: a framework for managing COO effects*. *Journal of International Business Studies*, Vol. 23(3), 477–497.

Samiee, S., Shimp, T., & Sharma, S. (2005). *Brand recognition accuracy: Its antecedents and consumers' cognitive limitations*. *Journal of International Business Studies*, Vol. 36(4), 379–397.

Schmitt, B. (1999). *Experiential marketing*. *Journal of Marketing Management*, 53–67.

Shimp, T., & Sharma, S. (1987). *Consumer Ethnocentrism: Construction and Validation of the CETSCALE*. *Journal of Marketing Research*, Vol. 24(3), 280–289.

Slavich, B., Cappetta, R., & Salvemini, S. (2009). *Creativity and the Reproduction of Cultural Products : The Experience of Italian Haute Cuisine Chefs*. *International Journal of Arts Management*, Vol. 16(2), 29.

Sloan, A. E. (2011). *Top 10 food trends*. *Food Technology*, Vol. 65(4), 24–41.

Snaiderbaur, S. (2009). *"Made in Italy" in China : From Country of Origin to Country Concept Branding*, The ICFAI Journal of Brand Management, Vol. 6(3/4), 63–75.

Stierand, M., Dörfler, V., & MacBryde, J. (2009). *Innovation of Extraordinary Chefs: Development Process or Systemic Phenomenon?* British Academy of Management, 2009.

Stierand, M., Dörfler, V., & MacBryde, J. (2014). *Creativity and Innovation in Haute Cuisine: Towards a Systemic Model*. Creativity and Innovation Management, Vol. 23(1), 15–28.

Surlemont, B., & Johnson, C. (2005). *The role of guides in artistic industries: The special case of the "star system" in the haute-cuisine sector*. Managing Service Quality, Vol. 15(6), 577–590.

Surlemont, B., Chantrain, D., Nlemvo, F., & Johnson, C. (2005). *Revenue models in haute cuisine: an exploratory analysis*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 17(4), 286-301.

Svejenova, S., Mazza, C., & Planellas, M. (2007). *Cooking up change in haute cuisine: Ferran Adrià as an institutional entrepreneur*, Journal of Organizational Behavior, Vol. 561, 539–561.

Svejenova, S., Planellas, M., & Vives, L. (2010). *An Individual Business Model in the Making: a Chef's Quest for Creative Freedom*. Long Range Planning, Vol. 43(2-3), 408–430.

Tolliday, S. W. (2000). *Introduction: enterprise and state in the Italian "economic miracle"*. Enterprise and Society, Vol. 1(2), 241–248.

Trott, P. (2005), *Innovation Management and New Product Development*, 3<sup>rd</sup> Ed., Pearson Education Limited, Harlow.

Verlegh, P.W.J., Steenkamp, J.-B.E.M., (1999). *A review and meta-analysis of country-of-origin research*. Journal of Economic Psychology, Vol. 20, 521–546.

Wilhelmina, Q., Joost, J., George, E., & Guido, R. (2010). *Globalization vs. localization: global food challenges and local solutions*. International Journal of Consumer Studies, Vol. 34(3), 357–366.

## SITOGRAFIA

<http://apeiron.cineca.it/bitstream/10808/352/4/consumoeconsumi.pdf> [data accesso: 23/04/2014]

<http://blog.paperogiallo.net/> [data accesso: 10/12/2013]

<http://calicant.us/eshopping-blog/scenari-globali/perche-conviene-vendere-online-i-prodotti-made-in-italy.html> [data accesso: 23/02/2014]

<http://comtrade.un.org/> [data accesso: 04/01/2014]

<http://daily.wired.it/news/politica/2013/10/09/google-sfida-governo-made-italy-promozione-343647.html> [data accesso: 23/02/2014]

<http://denmark.dk/en/green-living/nordic-cuisine/the-new-nordic-cuisine/> [data accesso: 23/02/2014]

<http://espresso.repubblica.it/food/dettaglio/arrivano-i-cavalieri-della-cucina-italiana/2127131> [data accesso: 08/01/2014]

<http://gianluigicontin.com/2013/01/02/i-foodies-caratteristiche-e-abitudini-dacquisto/> [data accesso: 02/05/2014]

<http://gianluigicontin.com/2013/01/03/politiche-promozionali-per-approcciare-i-foodies/> [data accesso: 02/05/2014]

<http://gianluigicontin.com/2013/01/07/limmagine-dellitalia-e-della-cucina-italiana-presso-il-pubblico-americano/> [data accesso: 02/05/2014]

<http://ilmiracoloeconomicoitaliano.blogspot.it> [data accesso: 06/03/2014]

[http://images.newsmercati.com/f/pdf/2011/art\\_5692.pdf](http://images.newsmercati.com/f/pdf/2011/art_5692.pdf) [data accesso: 07/03/2014]

<http://lacucinaeconomica.blogspot.gr/2013/11/evviva-bibendum-e-la-sua-guida-michelin.html> [data accesso: 21/12/2013]

[http://leg16.camera.it/\\_dati/leg16/lavori/documentiparlamentari/indiceetesti/022bis/002/INTERO.pdf](http://leg16.camera.it/_dati/leg16/lavori/documentiparlamentari/indiceetesti/022bis/002/INTERO.pdf) [data accesso: 28/02/2014]

<http://nrn.com/industry-data/international-top-25> [data accesso: 01/04/2014]

<http://passagepanoramas.canalblog.com/archives/2011/07/15/21612418.html> [data accesso: 05/01/2014]

[http://rockcenter.nbcnews.com/\\_news/2012/12/06/15708290-apple-ceo-tim-cook-announces-plans-to-manufacture-mac-computers-in-usa](http://rockcenter.nbcnews.com/_news/2012/12/06/15708290-apple-ceo-tim-cook-announces-plans-to-manufacture-mac-computers-in-usa) [data accesso: 28/12/2013]

<http://temi.repubblica.it/espresso-guida-ristoranti-di-italia-2014/2013/10/17/decalogo-della-nuova-cucina-italiana/> [data accesso: 13/01/2014]

<http://viaggi.virgilio.it/reportage/europa/italia/foodie-sagre-feste-enogastronomia.html> [data accesso: 02/05/2014]

<http://www.scattidigusto.it/> [data accesso: 10/12/2013]

<http://www.10q.it> [data accesso: 12/12/2013]

<http://www.alajmo.it/> [data accesso: 12/12/2013]

<http://www.altalex.com/index.php?idnot=47518> [data accesso: 07/03/2014]

<http://www.altissimoceto.it/> [data accesso: 10/12/2013]

<http://www.australianmade.com.au/> [data accesso: 23/12/2013]

[http://www.buynz.org.nz/Category?Action=View&Category\\_id=1256](http://www.buynz.org.nz/Category?Action=View&Category_id=1256) [data accesso: 23/12/2013]

<http://www.cameriereagogo.com/search/label/gestione%20ristorante#axzz2vk13uGp4> [data accesso: 22/12/2013]

[http://www.clausmeyer.dk/en/the\\_new\\_nordic\\_cuisine\\_/manifesto\\_.html](http://www.clausmeyer.dk/en/the_new_nordic_cuisine_/manifesto_.html) [data accesso: 23/02/2014]

<http://www.comunicazioneinaristorazione.it/2010/03/la-nuova-ristorazione-di-lusso-lesempio-delle-calandre/> [data accesso: 12/12/2013]

<http://www.cone.it/sp/record-vendite-online-nel-2012.3sp> [data accesso: 23/02/2014]

[http://www.corrierecomunicazioni.it/it-world/24481\\_vaccarono-google-italia-un-brand-che-vale-oro.htm](http://www.corrierecomunicazioni.it/it-world/24481_vaccarono-google-italia-un-brand-che-vale-oro.htm) [data accesso: 23/02/2014]

<http://www.dire.it/lazio/5191-editoria-cala-mercato-libri.dire> [data accesso: 16/05/2014]

<http://www.dissapore.com/> [data accesso: 10/12/2013]

<http://www.dissapore.com/grande-notizia/scandalo-noma-63-intossicati-dal-norovirus-nel-ristorante-migliore-del-mondo/> [data accesso: 11/02/2014]

<http://www.dissapore.com/piccola-notizia/le-calandre-la-famiglia-alajmo-apre-un-ristorante-alleestero/> [data accesso: 12/12/2013]

<http://www.ebnt.it/pubblicazioni.php> [data accesso: 12/12/2013]

<http://www.economiaweb.it/alajmo-i-ricavi-lievitano-in-cucina/> [data accesso: 05/01/2014]

[http://www.esteri.it/MAE/IT/Sala\\_Stampa/ArchivioNotizie/Interventi/2012/03/20120322\\_Terzi\\_ASEAN.htm](http://www.esteri.it/MAE/IT/Sala_Stampa/ArchivioNotizie/Interventi/2012/03/20120322_Terzi_ASEAN.htm) [data accesso: 25/02/2014]

<http://www.fao.org/docrep/005/ac911e/ac911e05.htm> [data accesso: 05/01/2014]

<http://www.fattoreinternet.it/pdf/Fattore%20internet-2011.pdf> [data accesso: 24/02/2014]

<http://www.finedininglovers.it/> [data accesso: 10/12/2013]

<http://www.fipe.it/note-per-la-stampa/np2013/2600-manager-o-creativo-fipe-svela-il-nuovo-volto-dello-chef.html> [data accesso: 25/02/2014]

<http://www.foodandwine.com/articles/manifesto-for-a-new-nordic-cuisine> [data accesso: 23/02/2014]

<http://www.gaultmillau.fr/annexe/historique> [data accesso: 22/03/2014]

<http://www.gazzettagastronomica.it/> [data accesso: 10/12/2013]

<http://www.gazzettagastronomica.it/2013/la-fluidita-di-massimiliano-e-raffaele-alajmo/> [data accesso: 05/01/2014]

<http://www.grubstreet.com/2013/05/how-worlds-50-best-list-changed-elite-restaurants-business.html> [data accesso: 02/05/2014]

<http://www.grubstreet.com/2014/04/the-real-impact-of-the-worlds-50-best-restaurant-list.html> [data accesso: 02/05/2014]

<http://www.gruppo2013.it/working-paper/Documents/l%20consumi%20alimentari%20-%20Gruppo%202013.pdf> [data accesso: 17/01/2014]

<http://www.gualtieromarchesi.it/it/cucina.html> [data accesso: 17/03/2014]

<http://www.ift.org/Food-Technology/Past-Issues/2011/April/Features/FOOD-TRENDS.aspx> [data accesso: 04/01/2014]

<http://www.ismea.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/8084> [data accesso: 08/01/2014]

<http://www.ismea.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/8551> [data accesso: 08/01/2014]

<http://www.journal.media-culture.org.au/index.php/mcjournal/article/viewArticle/83> [data accesso: 14/03/2014]

<http://www.lastampa.it/2009/09/29/blogs/dolce-la-vita/siamo-tutti-foodies-jaYNmEtrjmVloxe0VleeEK/pagina.html> [data accesso: 02/05/2014]

<http://www.lastampa.it/2012/11/27/speciali-pk/e-commerce/2012/la-crescita-del-mercato-italiano-degli-acquisti-on-line-piTezSU5KqJjVm99lUsDsM/pagina.html> [data accesso: 23/02/2014]

[http://www.lexpress.fr/styles/saveurs/restaurant/il-est-fort-le-chef-italien-massimiliano-alajmo\\_1495015.html](http://www.lexpress.fr/styles/saveurs/restaurant/il-est-fort-le-chef-italien-massimiliano-alajmo_1495015.html) [data accesso: 03/02/2014]

<http://www.linkiesta.it/alajmo-e-la-finanza-in-cucina> [data accesso: 12/12/2013]

<http://www.linkiesta.it/made-in-italy-ecommerce> [data accesso: 23/02/2014]

[http://www.logisticamente.it/Articoli/7837/La\\_rilocalizzazione\\_in\\_Italia\\_e\\_nel\\_mondo\\_definizione\\_e\\_ragioni\\_di\\_una\\_tendenza.aspx](http://www.logisticamente.it/Articoli/7837/La_rilocalizzazione_in_Italia_e_nel_mondo_definizione_e_ragioni_di_una_tendenza.aspx) [data accesso: 05/01/2014]

<http://www.mastercucinaitaliana.it/ita/docenti/raffaele-alajmo> [data accesso: 05/01/2014]

<http://www.mondoallaroveschia.com/il-futuro-dellagricoltura-e-nella-rilocalizzazione> [data accesso: 05/01/2014]

[http://www.negrone.com/ita/foodies/foodies\\_identikit.shtml](http://www.negrone.com/ita/foodies/foodies_identikit.shtml) [data accesso: 02/05/2014]

<http://www.ninjamarketing.it/2013/05/14/made-in-italy-origini-e-problemi-del-marchio-piu-imitato-al-mondo/> [data accesso: 24/02/2014]

<http://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:2010-04-08;55> [data accesso: 07/03/2014]

<http://www.osservatoriodistretti.org/sites/default/files/IV-rapporto-osservatorio-distretti.pdf> [data accesso: 28/02/2014]

<http://www.osservatoriomadein.it/index.php?idnews=2007> [data accesso: 24/02/2014]

<http://www.parlamento.it/parlam/leggi/09166l.htm> [data accesso: 07/03/2014]

<http://www.parliamodicucina.com/> [data accesso: 25/02/2014]

<http://www.passionegourmet.it/> [data accesso: 10/12/2013]

<http://www.pmi.it/economia/lavoro/news/8544/lavoro-nero-da-record-per-alberghi-e-ristorazione.html> [data accesso: 01/02/2014]

<http://www.politicheagricole.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/962> [data accesso: 18/01/2014]

<http://www.qsrweb.com/news/global-foodservice-growth-up-nearly-5-percent/> [data accesso: 13/01/2014]

[http://www.repubblica.it/economia/affari-e-finanza/2013/09/09/news/rilocalizzazione\\_italia\\_e\\_usa\\_guidano\\_il\\_rientro\\_delle\\_impres-66156399](http://www.repubblica.it/economia/affari-e-finanza/2013/09/09/news/rilocalizzazione_italia_e_usa_guidano_il_rientro_delle_impres-66156399) [data accesso: 28/12/2013]

<http://www.restaurant.org/News-Research/Research/Facts-at-a-Glance> [data accesso: 01/04/2014]

<http://www.rysto.com/blog/2013/11/30/una-panoramica-sul-settore-della-ristorazione/>  
[data accesso: 13/03/2014]

<http://www.scattidigusto.it/2013/11/05/guida-michelin-2014-tutte-le-stelle-dei-migliori-ristoranti-italia/> [data accesso: 23/12/2013]

<http://www.scattidigusto.it/2013/11/28/alajmo-apre-nuovo-ristorante-a-parigi/> [data accesso: 05/01/2014]

<http://www.sierranevadachronicles.com/the-evolution-of-food-consumption-viking-r> [data accesso: 17/01/2014]

<http://www.soldiblog.it/post/45243/made-in-italy-alimentare-bene-le-esportazioni-8-nel-primo-quadrimestre-2013> [data accesso: 23/02/2014]

<http://www.theworlds50best.com/> [data accesso: 12/12/2013]

<http://www.theworlds50best.com/> [data accesso: 29/01/2014]

<http://www.travelandleisure.com/articles/10-leaders-of-the-new-wave/2> [data accesso: 13/01/2014]

[http://www.vmakno.biz/wp-content/uploads/2012\\_09\\_13\\_ItaliaOggi\\_Brand-made-in-Italy.pdf](http://www.vmakno.biz/wp-content/uploads/2012_09_13_ItaliaOggi_Brand-made-in-Italy.pdf) [data accesso: 24/02/2014]

[https://www.fitchratings.com/gws/en/fitchwire/fitchwirearticle/Online-Grocery-Growth?pr\\_id=795176&cm\\_sp=homepage-\\_-FitchWire-\\_-%20Online%20Grocery%20Growth%20Faces%20Headwinds](https://www.fitchratings.com/gws/en/fitchwire/fitchwirearticle/Online-Grocery-Growth?pr_id=795176&cm_sp=homepage-_-FitchWire-_-%20Online%20Grocery%20Growth%20Faces%20Headwinds) [data accesso: 23/02/2014]



*Grazie ai miei genitori, che mi hanno supportato e sopportato per tutti questi anni, permettendomi di fare meravigliose esperienze durante gli anni di università e non facendomi mai mancare il loro aiuto. Mi hanno insegnato a portare avanti il lavoro con serietà e impegno, realizzando gli obiettivi che mi ero proposto.*

*Grazie ai miei parenti, perché anche loro mi spingono a dare il meglio di me, ricordandomi di quanto ho fatto e di quanto il traguardo si avvicina: hanno dato una grande mano con i loro consigli e con i loro incitamenti.*

*Grazie al mio relatore, Professor Vladi Finotto, per aver dato un contributo fondamentale a questa tesi, sia a migliaia di chilometri di distanza, sia affiancandomi nei punti critici del lavoro; la disponibilità dei professori è una cosa rara, sono stato fortunato e onorato ad aver avuto come relatore una persona tanto diretta e professionale.*

*Grazie a Raffaele Alajmo e Marisa Huff, per aver reso possibile la scrittura di questa tesi e per essere stati sempre a disposizione in caso di necessità. Le informazioni che mi hanno dato sono state indispensabili per entrare in contatto con un'azienda affascinante e seria, tra le migliori al mondo nel suo settore.*

*Grazie agli amici storici di Padova, con i quali ci conosciamo come fratelli da una vita, perché loro ci sono sempre stati e ci saranno sempre.*

*Grazie a tutti gli amici che ho incontrato all'Università, da Padova a Lisbona, fino a Venezia, perché mi avete insegnato che fare gruppo è la cosa più importante, da solo non sarei mai arrivato fin qui. Sarebbe un torto imperdonabile dimenticare qualcuno, voglio includervi tutti idealmente in una lista di gente cui mi ispiro.*

*Grazie alla Virtus, per essere stata una seconda famiglia da sempre. Ho diviso allenamenti e partite con amici fantastici, dentro e fuori dal campo, abbiamo lottato tutti per un obiettivo comune. Questo l'ho trasferito in seguito da allenatore, dove le soddisfazioni e gli amici sono stati altrettanti, ma visti da un punto di vista differente.*

*Grazie a tutti.*