



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale
in Marketing e Comunicazione

Tesi di Laurea

Dalla *commodity* all'esperienza.

**Integrazione tra strategie di crescita, marketing e comunicazione nel
settore agroalimentare italiano**

Relatore

Ch. Prof. Giorgio Soffiato

Laureanda

Alessia Bortoluzzi

Matricola 891538

Anno Accademico

2025/2026

INDICE

INDICE	1
INTRODUZIONE	4
CAPITOLO 1.....	7
Il consumatore agrifood tra esperienza, identità e nuovi valori	7
1.1 Dalla <i>commodity</i> alla <i>experience economy</i>	7
1.2 Il cibo come nuovo lusso accessibile.....	12
1.3 I nuovi trend di consumo nel settore ristorazione e hospitality	16
1.4 Obiettivi e approccio metodologico della ricerca	23
CAPITOLO 2.....	26
Modello teorico: strategie di mercato, marketing e comunicazione	26
2.1 Le strategie di crescita nel settore agroalimentare: la matrice di Ansoff	26
2.1.1 Il modello originale	26
2.1.2 I quattro quadranti applicati al contesto ristorazione e hospitality	27
2.1.3 Limiti del modello nel contesto odierno.....	32
2.2 Il marketing management nel settore ristorazione e hospitality: le 7P dei servizi	33
2.2.1 Dal marketing mix classico (4P) alle 7P dei servizi	33
2.2.2 <i>People, Process e Physical Evidence</i> come leve strategiche nella ristorazione...	35
2.2.3 Il prodotto come esperienza: Pine & Gilmore applicato al marketing operativo	38
2.3 La comunicazione come leva di percezione e scelta del consumatore	41
2.3.1 Dal modello promozionale al modello identitario	41
2.3.2 Il <i>Consumer Decision Journey</i> nel settore agroalimentare	44
2.3.3 Il ruolo dell'eWOM: recensioni, social media e passaparola digitale	52
2.3.4 <i>Influencer e content creator</i> come nuovi intermediari della scelta.....	55

2.4 Modello integrato e ipotesi di ricerca	58
2.4.1 La relazione tra strategia di mercato, marketing e comunicazione	58
2.4.2 Un modello integrato: la relazione circolare tra comunicazione, reputazione e crescita	63
2.4.3 Le ipotesi di ricerca.....	66
CAPITOLO 3.....	71
Metodologia e analisi dei risultati	71
3.1 Il disegno della ricerca.....	71
3.2 Il profilo del campione.....	73
3.3 Come i consumatori scoprono nuovi locali	74
3.4 Cosa guida la scelta finale	75
3.5 Autenticità, territorio e tradizione come leve di scelta	76
3.6 Il passaparola dopo la visita	77
3.7 Differenze generazionali nella comunicazione	78
3.8 Cosa determina soddisfazione e fedeltà.....	80
3.9 Aspettative e percezioni per tipologia di locale	81
3.10 Sintesi dei risultati	83
CAPITOLO 4.....	85
Risultati della ricerca e implicazioni strategiche alla luce del modello integrato	85
4.1 I risultati alla luce del modello integrato.....	85
4.2 Strategie di crescita e comportamenti del consumatore	88
4.3 Le leve esperienziali confermano le 7P	91
4.4 Il percorso del consumatore tra esplorazione e decisione	94
4.5 Il ciclo comunicazione-reputazione-crescita	96
4.6 Il ruolo degli <i>influencer</i> come intermediari della scelta	99
4.7 Implicazioni strategiche per le imprese del settore	102

CONCLUSIONE	107
APPENDICE	110
Questionario di ricerca	110
Dichiarazione del ricorso a strumenti di Intelligenza Artificiale (IA).....	118
BIBLIOGRAFIA	120

INTRODUZIONE

Il settore agroalimentare italiano rappresenta uno dei pilastri dell'economia nazionale e dell'identità culturale del paese. Questo settore è composto principalmente da piccole e medie imprese fortemente legate al territorio, con un giro d'affari complessivo stimato in oltre 82 miliardi di euro e oltre 300.000 imprese attive (Finotto & Mauracher, 2024). Questo modello di business, centrato sulla qualità territoriale e l'artigianalità, ha rappresentato per decenni il principale vantaggio competitivo del settore agroalimentare italiano sui mercati internazionali.

Negli ultimi due decenni il contesto in cui operano le imprese agroalimentari italiane è cambiato su tre fronti. Il primo riguarda l'evoluzione dei modelli di consumo: dal dopoguerra agli anni Sessanta il marchio è diventato l'elemento centrale che guida gli acquisti (Crainz, 2005), e progressivamente il cibo si è trasformato da *commodity* a *experience economy*, dove il cibo diventa un'esperienza completa legata a emozioni e identità (Pine & Gilmore, 1999). Il secondo cambiamento è la diffusione dei social media e delle piattaforme digitali, che hanno spostato i meccanismi di scoperta dei locali dal passaparola tradizionale ai social network e piattaforme di recensione. In questo modo, il cibo si è trasformato in consumo di immagini (Ibrahim, 2015) dove i *follower* partecipano attivamente alla creazione dell'esperienza (Yoo & Gretzel, 2011). Il terzo riguarda la diffusione di scelte d'acquisto più consapevoli: la ricerca di autenticità territoriale rappresenta un nuovo lusso fondato sulla conoscenza e sensibilità estetica (Johnston & Baumann, 2015), mentre la sostenibilità ambientale e il benessere animale (Yadav & Pathak, 2016) hanno introdotto nuovi criteri di valutazione dei prodotti. Nonostante questi cambiamenti avvengano tutti insieme, il settore rimane frammentato: la maggior parte delle piccole e medie imprese agroalimentari italiane, infatti, fatica a unire consapevolmente le scelte di crescita con una comunicazione coerente e uno studio pratico dei comportamenti reali dei consumatori, generando un vuoto strategico che rappresenta un rischio significativo.

La presente tesi affronta questa sfida attraverso un approccio integrato, che considera le strategie di crescita aziendali come parte di un sistema interconnesso in cui la comunicazione, il posizionamento di mercato e le percezioni dei consumatori si influenzano a vicenda. L'ipotesi di fondo è che il successo nel settore agroalimentare

dipenda dalla capacità di allineare in modo consapevole tre dimensioni specifiche: le scelte strategiche di crescita secondo il modello di Ansoff (Ansoff, 1957), le leve di comunicazione e di marketing utilizzate per raggiungere il pubblico, e la comprensione pratica di come i consumatori percepiscono davvero queste scelte e rispondono a esse. La tesi unisce la teoria e la ricerca empirica per mostrare come questo allineamento funziona nella pratica, individuando sia i problemi più comuni sia le opportunità di crescita. L'obiettivo è offrire alle imprese del settore, in particolare alle piccole e medie realtà, indicazioni concrete su dove concentrare gli sforzi per crescere in modo stabile nel tempo.

La struttura della tesi è costruita attorno a quattro capitoli che procedono secondo una progressione logica dal generale al particolare, dalla teoria alla parte empirica. Il primo capitolo fornisce una lettura sociologica e culturale dell'evoluzione del consumo di cibo in Italia, tracciando il percorso storico che ha trasformato il cibo da bisogno fisiologico a strumento di identità e comunicazione sociale. Questo capitolo esamina come il cibo sia diventato uno strumento centrale per l'espressione di identità, analizzando il ruolo trasformativo dei social media, il nuovo lusso accessibile, fondato sulla conoscenza e sulla sensibilità estetica (Johnston & Baumann, 2015), e i nuovi trend di consumo nel settore della ristorazione.

Il secondo capitolo sviluppa il quadro teorico unendo tre assi complementari. Il primo asse riguarda le strategie di crescita attraverso la matrice di Ansoff (Ansoff, 1957), il secondo asse affronta i modelli di marketing per i servizi, con particolare attenzione al modello delle 7P e al ruolo dell'esperienza come leva strategica (Pine & Gilmore, 1999), e il terzo asse analizza il ruolo della comunicazione nel costruire valore percepito, esaminando i processi decisionali dei consumatori lungo il *customer journey*. Questi tre assi si influenzano reciprocamente in un sistema integrato.

Nel terzo capitolo viene descritta la metodologia e i risultati di un'indagine quantitativa condotta su 196 consumatori italiani del settore ristorazione e hospitality nel maggio 2026. Per raccogliere i dati è stato creato un questionario strutturato, sviluppato seguendo l'approccio di Churchill (1979) e basato su domande chiuse, secondo le indicazioni di Chua et al. (2020). I dati raccolti sono stati poi analizzati incrociando le percentuali descrittive con i test statistici del chi-quadro (McHugh, 2013; Field, 2013). Nel quarto capitolo i risultati della ricerca vengono letti alla luce del modello teorico, per

vedere dove la teoria trova una conferma reale e dove emergono invece gli aspetti più complessi. Questo confronto serve a proporre sia un'analisi critica del mercato, sia indicazioni strategiche concrete per le imprese del settore.

La tesi si sviluppa così attraverso un confronto continuo tra teoria e pratica: i modelli teorici offrono una chiave di lettura, mentre la ricerca sul campo dà risposte concrete, basate sulle azioni reali dei consumatori. L'analisi finale unisce questi due aspetti, mostrando dove il modello funziona meglio e dove invece servono ulteriori approfondimenti.

CAPITOLO 1

Il consumatore agrifood tra esperienza, identità e nuovi valori

1.1 Dalla *commodity* alla *experience economy*

Il nutrimento per l'essere umano è un bisogno fisiologico primario ed essenziale (Maslow, 1943). Secondo la prospettiva della piramide dei bisogni di Maslow, la soddisfazione della fame costituisce una condizione imprescindibile: finché tale bisogno primario non viene appagato, l'individuo non riesce a indirizzare le proprie energie verso obiettivi diversi. In questa fase, il cibo assume una valenza legata esclusivamente alla sopravvivenza.

Wrangham (2009) dimostra come il rapporto con il nutrimento abbia scolpito l'anatomia umana. Secondo l'antropologo infatti, non è solo l'uso degli strumenti, costruiti da pietre e ossa, che ha portato a un avanzamento nell'evoluzione umana, bensì l'avvento della cottura dei cibi. Tale pratica ha innescato modificazioni anatomiche: la maggiore digeribilità e morbidezza degli alimenti cotti hanno favorito, nel tempo, una riduzione dell'apparato masticatorio e dell'intestino, permettendo allo stesso tempo un incremento del volume del cervello grazie all'elevata disponibilità energetica. Tuttavia, la scoperta del fuoco ha portato cambiamenti anche nella dimensione sociale, non solo in quella biologica. La necessità di gestire il focolare ha imposto una stanzialità, trasformando il momento del pasto in un momento di socialità.

La storia dell'umanità dimostra che il momento del pasto è, intrinsecamente, un atto sociale e un momento di condivisione, sebbene la necessità fisiologica in momenti di carestia e di guerra metta l'esperienza del pasto in secondo piano. Questa doppia natura del cibo, bisogno primario da un lato e rito aggregativo dall'altro, emerge con chiarezza nell'analisi della società italiana del XX secolo. Nel passaggio tra il dopoguerra e gli anni Sessanta, il rapporto con il cibo smette di essere dettato solo dalla fame per aprirsi a nuove forme di consumo mediato dall'industria e dal marchio. Come sottolineato da Crainz (2005), questo periodo segna il superamento della fame post-bellica e l'inizio di un benessere diffuso per tutti gli italiani, riflettendo il progresso economico teorizzato da Pine e Gilmore (1999): dal cibo come *commodity* (materia prima di sussistenza del dopoguerra) al cibo come *prodotto* standardizzato e confezionato degli anni Sessanta.

Questo passaggio dal valore d'uso al valore del brand ha gettato le basi per una nuova consapevolezza sul ruolo dei processi sensoriali nel consumo di cibo. Qiu et al. (2026) dimostrano come l'atto del mangiare coinvolga meccanismi multisensoriali complessi che vanno ben oltre il semplice apporto nutritivo. L'esperienza dell'assaggio, infatti, unisce stimoli visivi, olfattivi, tattili e uditivi, e trasforma il modo in cui il consumatore percepisce e valuta il cibo. Allo stesso tempo, Ishida et al. (2022) confermano che questi processi agiscono anche a livello inconscio. La semplice vista del cibo, infatti, attiva risposte cerebrali significative, e questo accade indipendentemente dalla consapevolezza cosciente del consumatore.

In questo contesto di profondo mutamento, l'incremento del consumo di carne assume anche un valore simbolico fondamentale: da bene di lusso elitario e pressoché inaccessibile alle classi meno abbienti, essa si trasforma in un alimento sempre più presente nelle tavole degli italiani, e simbolo di crescita economica e riscatto dei ceti più bassi. Come sottolineato da Crainz (2005), la nuova accessibilità della carne diventa il simbolo del superamento della fame post-bellica e dell'inizio di un periodo di benessere per tutti gli italiani.

L'evoluzione dei modelli di consumo ha segnato il passaggio definitivo verso quella che Pine e Gilmore (1998) definiscono come economia delle esperienze (*Experience Economy*). In questo quadro, il valore economico non risiede più nella sola produzione di beni o nella fornitura di servizi, ma nella capacità di generare eventi memorabili che coinvolgano l'individuo a livello personale. Secondo gli autori, la progressione del valore economico segue una traiettoria precisa: se le *commodities* (materia prima) sono fungibili e i prodotti sono tangibili (quindi se i prodotti sono intercambiabili tra loro e sono fisici, materiali), le esperienze sono uniche e memorabili. Quindi, il consumatore in questo scenario non è un semplice acquirente, ma diventa uno spettatore di uno spettacolo progettato dal ristoratore per rendere l'esperienza memorabile.

Questa transizione spiega perché al giorno d'oggi, nel settore gastronomico, si assista a una disponibilità sempre crescente a pagare un *premium price* per un'emozione piuttosto che per un semplice prodotto fisico. Infatti, una volta soddisfatti i bisogni fisiologici primari, il consumatore non sceglie più il ristorante per la semplice necessità di mangiare, ma per la ricerca di una gratificazione psicologica e sociale.

Pine e Gilmore (1999) teorizzano questa transizione verso l'economy delle esperienze: il valore economico non risiede più nella sola produzione di beni, ma nella capacità di generare eventi memorabili in cui il consumatore non acquista un prodotto, ma l'accesso a un'esperienza unica che definisce il suo status e la sua identità. Il ristorante non vende più solo cibo, ma mette in scena un'esperienza che vede il cliente al centro. Il valore del pasto non si ferma più alla mera soddisfazione che si riceve dal cibo, ma deriva anche dalle emozioni e il prestigio che trasmette: l'esperienza conta ormai più del prodotto fisico.

Oggi il cibo non è più solo un bisogno fisico, ma è al centro dell'economia delle esperienze. Il ristorante, quindi, non è più un semplice posto dove mangiare, ma uno spazio narrativo e scenografico. In questo scenario, l'individuo non cerca più l'apporto calorico, una *commodity* ormai ampiamente saturata nelle società odierna, ma ottiene l'accesso a un momento unico e memorabile. Questa evoluzione è supportata dalla ricerca scientifica sul modo in cui la vista viene stimolata dal cibo. Duszka et al. (2020) dimostrano come guardare immagini di cibo attivi processi fisiologici importanti. Infatti, la semplice vista di un piatto curato dal punto di vista estetico stimola la regolazione degli ormoni della fame e prepara il sistema digerente. Il nostro cervello, stimolato da piatti sempre più ricercati nell'aspetto, inizia a consumare il pasto ben prima dell'assaggio vero e proprio. In questo modo, la bellezza del piatto curato diventa parte integrante del valore economico del prodotto, perché attiva i centri del piacere e influenza la percezione complessiva dell'esperienza. Qiu et al. (2026) integrano questo punto di vista, mostrando come gli elementi sensoriali che sembrano marginali, come i colori, la consistenza e la composizione visiva, diventano in realtà decisivi per determinare sia la percezione del sapore, sia il giudizio complessivo sulla qualità del cibo. L'intera atmosfera del locale, dall'illuminazione ai colori delle pareti, influenza il gusto, quanto siamo disposti a pagare e quanto tempo desideriamo trascorrere a tavola.

Il valore economico, dunque, non risiede più solo nella materia prima, ma nella capacità dello chef o del ristoratore di manipolare queste variabili. La bellezza del piatto e l'atmosfera del locale non sono più contorni, ma diventano i veri prodotti in vendita, trasformando l'atto del mangiare in un processo di consumo intellettuale e sensoriale.

L'aspetto estetico del cibo ha conseguenze economiche dirette e facilmente misurabili. Qiu et al. (2026) e Duszka et al. (2020) dimostrano come il sapore non sia un dato

oggettivo, ma il risultato di una complessa costruzione multisensoriale che coinvolge percezione visiva, processi neurologici e risposta fisiologica. Quando un consumatore valuta un piatto, non sta semplicemente giudicando gli ingredienti, ma sta integrando simultaneamente stimoli visivi, sensoriali e atmosferici. Questo significa che la stessa ricetta, presentata in contesti diversi o con diverse modalità visive, riceve valutazioni completamente diverse dai consumatori. Questi dettagli, nell'economia delle esperienze, diventano fattori strategici capaci di modificare in modo significativo quanto il cliente sia disposto a pagare. La consapevolezza scientifica di come i sensi si uniscano nel percepire il cibo permette al ristoratore di costruire il valore economico dell'offerta in modo consapevole. Coordinando gli stimoli sensoriali del cliente, infatti, il ristoratore non si limita a cucinare, ma crea un'esperienza che viene percepita come molto più preziosa rispetto al semplice costo degli ingredienti. In questo senso, l'estetica non è un lusso aggiunto, ma diventa una parte fondamentale del prodotto stesso. Saper influenzare i sensi del cliente si trasforma così in un vantaggio concreto rispetto alla concorrenza, che si misura direttamente nei risultati dell'azienda.

Tuttavia, l'esperienza di un pasto oggi non finisce a tavola, ma si espande sui social media. Attraverso quella che Codeluppi (2007) chiama "vetrinizzazione sociale", il consumo privato viene reso pubblico: l'individuo mette in mostra la propria vita come se fosse esposta in una vetrina. In questo scenario, il ristorante non è più solo un semplice luogo dove mangiare (Goffman, 1959), ma diventa un set fotografico studiato nei minimi dettagli: dalle luci alla disposizione del cibo, tutto è progettato per aiutarci a mostrare agli altri un'immagine di noi stessi ideale.

Questo modo di mangiare influenzato dai social non è sempre uguale, ma cambia significativamente in base alla piattaforma utilizzata. Instagram, puntando tutto sulla bellezza e sulla perfezione delle immagini, spinge i consumatori a vedere il cibo come un'opera d'arte da ammirare: i piatti vengono illuminati con cura, fotografati dall'alto e sistemati secondo composizioni precise. In questo caso, il tempo che trascorre tra lo scatto fotografico e il momento del consumo diventa particolarmente lungo, poiché l'immagine conta più del pasto stesso. TikTok, al contrario, valorizza la spontaneità, il movimento e il racconto in tempo reale: qui il cibo non è solo un oggetto statico da mostrare, ma diventa il protagonista di esibizioni, sfide, tutorial veloci e reazioni emotive immediate.

L'esperienza stessa del mangiare viene quindi trasformata e adattata in base al social su cui sarà condivisa: il pasto diventa contenuto digitale ancora prima di essere consumato. Lo studio di Zeng et al. (2025) sul trend #WhatIEatInADay evidenzia come TikTok abbia trasformato i pasti quotidiani in una performance digitale continua. Questo cambia profondamente il nostro rapporto con il cibo: non si immortala più solo la cena al ristorante stellato, ma ogni momento della giornata. La vita privata viene così mostrata costantemente in pubblico, spostando il valore di ciò che mangiamo dal piacere personale o dal nutrimento ai numeri dei social. In tale scenario, la distinzione tra realtà e messa in scena sparisce: si mangia per mostrarsi e sentirsi parte della società. In questo quadro, fotografare il piatto non è solo un vezzo estetico, ma un vero consumo di immagini (Ibrahim, 2015). Il fine ultimo del pasto non è più la soddisfazione fisica, ma il contenuto digitale che ne deriva: il cibo reale funge ormai da semplice base per costruire l'immagine di sé.

Così, il piacere di mangiare non è più un fatto personale, ma dipende dall'approvazione degli altri online. Attraverso *like* e commenti, i *follower* partecipano alla creazione dell'esperienza stessa (Yoo e Gretzel, 2011): le loro reazioni non si limitano a confermare il nostro piacere, ma ne diventano parte integrante. Consumare ciò che ci piace viene amplificato e confermato dai social media, rendendo la visibilità sociale più importante del semplice bisogno di nutrirsi.

In questo scenario, il motto “se non lo posti, non lo hai mangiato” rivela una realtà importante: oggi il valore di un'esperienza dipende da quanto è facile condividerla e dalla sua capacità di attirare l'attenzione o farci sentire parte di un gruppo. Il cibo diventa così un nuovo lusso alla portata di tutti, dove l'emozione di una cena viene trasformata in contenuto digitale per nutrire non più il corpo, ma la nostra immagine online. Offrendo piatti bellissimi e *instagrammabili*, il ristorante permette al cliente di acquistare, al prezzo di una cena, un po' di prestigio e di bellezza. In questo modo, il racconto visivo su Instagram o TikTok finisce per contare molto più del cibo vero e proprio.

Tuttavia, rendere il cibo sempre più bello e adatto ai social fa nascere domande importanti su cosa sia diventata oggi l'esperienza di mangiare. Se il valore di un pasto dipende sempre più da quanto può essere condiviso e da quanti mi piace riceve online, il rischio è che il piacere reale di stare a tavola, venga pian piano cancellato. La contraddizione

dell'economia delle esperienze applicata al cibo è proprio questa: nel tentativo di rendere ogni pasto un evento indimenticabile da mostrare agli altri, finiamo per trasformare il momento del consumo in una produzione di post. La socialità del pasto, che lo studioso Wrangham (2009) considerava un elemento fondamentale dell'evoluzione umana, rischia di essere sostituita da un modo di stare insieme filtrato dagli schermi. In questo scenario, il ristorante moderno deve affrontare una sfida difficile: da una parte deve progettare ambienti e piatti fotogenici e *instagrammabili* per ottenere visibilità; dall'altra deve salvare quell'esperienza autentica che Pine e Gilmore (1998) indicano come il vero cuore dell'economia delle esperienze.

1.2 Il cibo come nuovo lusso accessibile

Oggi il lusso a tavola non è più solo una questione di prezzo, ma di conoscenza: è diventato un modo per mostrare quanto siamo informati e ricercati. Come evidenziano Johnston e Baumann (2015), il consumo di cibo di alta qualità si trova oggi diviso tra due spinte opposte: il desiderio di essere alla portata di tutti e quello di distinguersi dagli altri. Se da un lato la cultura gastronomica sembra più democratica, perché ormai troviamo prodotti gourmet anche al supermercato, dall'altro il cibo continua a essere un modo per marcare le differenze tra diverse realtà sociali. Johnston e Baumann sostengono che il nuovo lusso non sia più solamente l'ostentazione della ricchezza (il lusso aristocratico di stampo ottocentesco), ma sia la capacità di districarsi con competenza tra due criteri fondamentali: l'autenticità e l'esotismo.

L'autenticità, per questi autori, si riferisce alla ricerca di prodotti che abbiano un legame diretto con la terra, la tradizione o l'artigianalità (il pane a lievitazione naturale, il formaggio di malga, il piccolo produttore locale). L'esotismo, invece, riguarda il piacere della scoperta del diverso e del geograficamente o socialmente distante. Saper apprezzare questi elementi permette al consumatore di accumulare un prestigio che Pierre Bourdieu (1979) definirebbe distinzione: non è più necessario consumare cibi costosi per definirsi parte di un élite; è necessario consumare cibi giusti e interessanti. Come sostengono Johnston e Baumann (2015), il cibo diventa un lusso accessibile dove il valore non è dato dal costo in sé, ma dalla conoscenza e dalla sensibilità estetica necessaria per riconoscere

autenticità ed esotismo. Il *foodie* contemporaneo, colui che ricerca nel pasto un'esperienza estetica e narrativa, non cerca il cibo per il suo prezzo, ma la specialità autentica per la sua storia.

Questa ricerca di autenticità, però, fa nascere domande complicate su cosa significhi davvero questa parola. Fischler (1988) dimostra che il cibo è uno dei mezzi più forti che abbiamo per costruire e mostrare agli altri chi siamo. Secondo lo studioso, esiste un principio di incorporazione: noi diventiamo ciò che mangiamo, non solo fisicamente ma anche simbolicamente. I cibi che scegliamo dicono a quale gruppo sociale apparteniamo, quali sono i nostri valori e chi vorremmo essere. Scegliere un cibo autentico è un modo per dichiarare la propria identità. L'autenticità diventa così un modo per distinguersi dalla massa e mostrare una sensibilità culturale che viene percepita come superiore. Tuttavia, tutto questo crea una contraddizione: quando l'autenticità diventa un desiderio di massa, cercata contemporaneamente da milioni di persone, smette di essere un modo per distinguersi. Il risultato è quella che potremmo chiamare una autenticità standardizzata, in cui tutti cercano la stessa esperienza negli stessi posti, trasformando il tentativo di essere unici in un nuovo modo di essere tutti uguali. In questo modo, l'autenticità diventa un prodotto da vendere come gli altri, facile da copiare e svuotato del suo significato originale.

Questa ricerca di autenticità e esotismo ha portato lo *street food* e la cucina popolare a una diventare una versione gourmet degli stessi, trasformandoli in quella che Zukin (2008) definisce una forma di gentrificazione del palato. Secondo Zukin, l'autenticità non è una qualità intrinseca di un luogo o di un piatto, ma una costruzione sociale che viene utilizzata come risorsa economica e strumento di esclusione. Quando la classe media e i *foodies* iniziano a cercare l'esperienza vera, i tacos di strada, la pizza popolare, il cibo etnico dei quartieri periferici, essi trasformano questi piccoli posti unici in destinazioni di consumo d'élite. Piatti che un tempo erano il cibo povero dei ceti popolari vengono oggi trasformati in qualcosa di elegante. Grazie a ingredienti biologici e tecniche degli chef, questi prodotti vengono nobilitati e diventano oggetti del desiderio. È quella che Zukin chiama autenticità mercificata: la tradizione popolare che viene trasformata in un prodotto di lusso da vendere. In questo processo, il cibo popolare subisce un cambio d'identità: la pietanza tradizionale cessa di essere prodotto di massa per diventare

simbolo di distinzione. Tuttavia, la ricerca di autenticità da parte dei consumatori finisce spesso per allontanare le comunità originali che quel cibo lo hanno creato, rendendolo economicamente inaccessibile per loro. La tendenza al gourmet non è solo una moda culinaria, ma un nuovo modo di presentare il lusso.

Le conseguenze del trasformare il cibo popolare in un oggetto di lusso alla portata di molti, sono diverse e spesso in contrasto tra loro. Da un lato, ridare valore alla cucina tradizionale e ai prodotti locali può essere una grande occasione di guadagno per le zone più isolate e per i piccoli produttori, che vedono finalmente riconosciuto e apprezzato il proprio patrimonio gastronomico. Dall'altro lato, però, esiste il fenomeno della gentrificazione alimentare, che crea esclusioni. Sbicca (2018) dimostra come i quartieri, che una volta ospitavano mercati etnici e trattorie autentiche, si trasformano poco a poco in mete per turisti e appassionati di cibo *gourmet*. Questo cambiamento fa aumentare gli affitti e costringe le comunità che vivevano lì da sempre ad andarsene. Questo fenomeno mostra una tensione profonda: la ricerca del cibo vero da parte di chi vive in città porta spesso a idealizzare le culture delle persone comuni o meno privilegiate. Tuttavia, quasi mai questo apprezzamento simbolico si trasforma in un vero guadagno economico per le comunità che hanno creato e conservato quelle tradizioni. Al contrario, trasformare l'autenticità in un prodotto da vendere tende a togliere valore culturale ai contesti popolari per trasferirlo ad aziende con molti più soldi, capaci di rivendere quel patrimonio a clienti con redditi più alti. Il risultato è una forma di appropriazione culturale gastronomica: la cucina di una comunità viene staccata dal suo ambiente sociale e culturale originale e viene riscritta secondo regole estetiche e di consumo diverse. In questo processo, il cibo perde la sua funzione di legame per la comunità e diventa solo un oggetto usato da consumatori esterni per farsi vedere e distinguersi dagli altri.

La trasformazione del cibo in oggetto di lusso e il recupero delle tradizioni popolari trovano oggi la loro massima espressione sui social media, dove l'*instagrammabilità* diventa uno dei requisiti perché un piatto sia apprezzato. Come sostiene Ibrahim (2015), fotografare e condividere il piatto online non è un semplice atto di vanità, ma una vera e propria forma di consumo di immagini. In questo processo, il cibo reale serve come base per costruire l'immagine di se stessi, e questo passaggio al digitale fa sì che l'aspetto estetico del piatto diventi spesso più importante del suo sapore o del fatto stesso di

mangiarlo. In questo contesto, mostrare ciò che si ha nel piatto sui social media diventa un modo per comunicare chiaramente agli altri la propria identità e il proprio stile di vita. L'immagine digitale trasforma così un momento passeggero in un contenuto permanente, che definisce chiaramente la posizione sociale del soggetto all'interno della sua rete di contatti.

I social non sono solo uno spazio in cui si mostra se stessi, ma hanno anche rivoluzionato il modo in cui scegliamo dove andare a mangiare. L'autorità della critica gastronomica tradizionale è stata affiancata, e spesso superata, dalla figura degli *influencer* e dei *content creator*. Queste figure orientano il pubblico non solo con giudizi tecnici, ma attraverso immagini coinvolgenti ed emozioni. Oggi non si consultano più le guide cartacee o le recensioni scritte: il potenziale cliente effettua una scansione delle immagini e video su Instagram, TikTok o semplicemente sul motore di ricerca, cercando nell'immagine un'indicazione dell'esperienza che andrà a vivere.

L'influenza dei social nel processo decisionale è molto forte, tanto che il successo di un locale oggi dipende spesso dalla sua capacità di essere fotografabile e, di conseguenza, interessante per l'occhio del cliente. Il consumatore moderno cerca nel ristorante una sorta di approvazione sociale preventiva: se un luogo è documentato da *influencer* o *content creator* di riferimento, può diventare automaticamente una meta ambita. Cenare fuori si trasforma quindi in un modo di collezionare esperienze e seguire i *trend*. Scegliamo un locale per poter produrre a nostra volta contenuti che cercano di ispirarsi a quelli creati dagli *influencer*, alimentando un circolo in cui l'immagine digitale viene prima di dell'esperienza fisica.

Oggi il modo in cui i giovani decidono cosa mangiare e dove farlo è profondamente influenzato dal mondo digitale. Per la Gen Z, la scelta di un ristorante non è quasi mai un atto puramente razionale basato sulla qualità oggettiva del cibo, ma il risultato di un legame emotivo con chi lo racconta online. Secondo gli studi di Pereira (2025), il cliente moderno sceglie dove mangiare seguendo due spinte diverse: da una parte cerca la competenza di chi è davvero esperto di cucina, dall'altra è attratto dalla fama e dalla bellezza dei contenuti creati dall'*influencer*. Tuttavia, il consumatore è sempre più attento e cerca segnali di genuinità nel piatto e nel racconto. Come evidenziato da Misra (2024), si sta facendo strada la figura del *micro-influencer*, percepito come più fidato. A differenza

della grande celebrità, che spesso appare distante o chiaramente pagata per promuovere un marchio, il piccolo creatore viene visto come un pari che condivide gli stessi gusti e le stesse possibilità economiche. Per il cliente di oggi, l'autenticità percepita conta quanto (o più) della visibilità: si cerca il consiglio sincero per evitare la pubblicità mascherata. In definitiva, il rapporto tra cibo e consumatore si gioca sulla fiducia. Chi mangia oggi vuole sentirsi parte di una comunità e cerca nel piatto non solo nutrimento, ma la conferma di un'esperienza reale e onesta, spingendo i ristoratori a bilanciare la ricerca di fama con la costruzione di una credibilità solida e quotidiana.

Il fatto che l'immagine da caricare sui social sia diventata un elemento così importante cambia profondamente il modo in cui viviamo il cibo: ricevere *like* e commenti spesso diventa parte del piacere stesso di mangiare. La cosiddetta fame visiva e la moda del *food porn* non servono a saziare lo stomaco, ma rispondono al desiderio di inserire ciò che mangiamo in un racconto condiviso con gli altri. Se, come suggerito in precedenza, il ristorante vende momenti, tali momenti spesso acquistano valore reale solo nel momento in cui vengono caricati online. Il caricamento sui social media chiude il cerchio del lusso contemporaneo, infatti il consumatore con il cibo non si limita a nutrirsi, ma proietta la propria identità nei propri profili social. In definitiva, nei social media, l'estetica del piatto diventa la garanzia della sua qualità, non tanto dal punto di vista degli ingredienti quanto dal prestigio che porta averlo consumato. Se il cibo non è visivamente impeccabile e pronto per essere vetrinizzato, l'esperienza perde la sua capacità di generare status, confermando l'assunto che, al giorno d'oggi, l'immagine del pasto nutre l'ego molto più di quanto il pasto stesso nutra il corpo.

1.3 I nuovi trend di consumo nel settore ristorazione e hospitality

Dopo aver esaminato nel paragrafo precedente, il ruolo del cibo come strumento di espressione della propria identità e di posizionamento sociale, il panorama attuale mostra una trasformazione più profonda. Infatti oggi il consumatore non acquista più soltanto un'esperienza o uno status, ma è guidato da un insieme di valori etici, salutistici e ambientali (Azizan et al., 2025). Questa evoluzione rappresenta lo sviluppo del processo descritto da Pine e Gilmore (1999), dove la progressione del valore economico raggiunge qui una nuova frontiera, spostandosi verso la dimensione del consumo consapevole.

Come riportato da Azizan et al. (2025), temi centrali sono la fiducia dei consumatori, i fattori psicologici che spingono verso acquisti sostenibili e il ruolo dei mercati in via di sviluppo. Il campo di ricerca si sta evolvendo verso una comprensione più accurata delle motivazioni profonde che guidano le scelte alimentari responsabili. In questo contesto, il settore agrifood deve confrontarsi con una domanda fortemente frammentata e guidata da forti valori, rendendo essenziale trasformare i valori del consumatore in opportunità di crescita e vantaggio competitivo.

Il consumo di prodotti biologici si conferma come trend più solido nel mercato agroalimentare. Come documentato da Azizan et al. (2025), la letteratura scientifica degli ultimi vent'anni ha identificato quattro pilastri fondamentali della stessa per quanto riguarda il biologico: salute, sostenibilità, intenzione d'acquisto e coscienza ambientale. La scelta del biologico per il consumatore proviene da una duplice natura, una componente etica e altruistica e una componente personale ed egoistica, che vede nel prodotto biologico una garanzia di benessere e sicurezza alimentare per se stessi.

Questa duplicità trova conferma nel lavoro di Yadav e Pathak (2016), che dimostrano come la coscienza ambientale e la preoccupazione per la salute siano i principali predittori dell'intenzione d'acquisto di prodotti biologici. Per il marketing la distinzione è importante: un prodotto biologico può essere comunicato come scelta responsabile verso il pianeta oppure come garanzia di sicurezza alimentare, con implicazioni profondamente diverse in ermini di target e di leve comunicative.

L'intenzione d'acquisto nel mercato del biologico non deriva direttamente dalle qualità del prodotto, ma è mediata dalle risposte razionali (cognitive) ed emotive (affettive) del consumatore (Lee et al., 2015). Questo modello evidenzia come la comunicazione delle imprese agroalimentari non possa limitarsi a fornire dati oggettivi, ma debba necessariamente stimolare un coinvolgimento affettivo per trasformare la percezione delle caratteristiche fisiche in una scelta d'acquisto consapevole.

Per le imprese della ristorazione e dell'hospitality queste evidenze si traducono in implicazioni operative precise. Yu e Liu (2023) hanno dimostrato che una presentazione elaborata del piatto riduce l'intenzione d'acquisto quando il cibo è descritto come biologico, poiché entra in conflitto con l'immagine di autenticità e naturalezza che il consumatore associa al biologico. Zhang et al. (2022) hanno invece evidenziato che la

pubblicità comparativa abbinata a indicazioni sulla salute aumenta significativamente la disponibilità a pagare un *premium price* per il biologico nei ristoranti, mentre gli appelli ambientali da soli producono effetti meno rilevanti sull'intenzione d'acquisto.

Un aspetto centrale che le imprese della ristorazione devono considerare è la differenza tra ciò che i clienti dicono di voler fare e ciò che fanno davvero. Secondo gli studi di Lee e Yun (2015), avere un'opinione positiva verso il cibo biologico non garantisce che lo si acquisti effettivamente, poiché le intenzioni non si trasformano sempre in azioni. Nel contesto dei ristoranti questo distacco emerge chiaramente: molti consumatori dichiarano di preferire ingredienti biologici, ma al momento della scelta finale danno la precedenza ad altri fattori come la comodità, la posizione o il prezzo. Questo comportamento nasce da diverse ragioni, tra cui la difficoltà di verificare se un ingrediente sia davvero biologico una volta inserito in un piatto complesso, la sensazione che il prezzo più alto non sia giustificato e una generale mancanza di fiducia se mancano certificazioni ben visibili. Per superare questi ostacoli, Yu e Liu (2023) suggeriscono ai ristoratori di non usare una comunicazione troppo costruita, che potrebbe apparire finta, ma di puntare su un'estetica della semplicità che richiami la naturalezza. Presentare i piatti in modo rustico e mostrare chiaramente la provenienza dei prodotti, magari con foto dei produttori o della fattoria, aiuta a rendere il messaggio più credibile e a ridurre i dubbi del cliente. Allo stesso tempo, le ricerche di Zhang et al. (2022) dimostrano che spiegare in modo diretto i benefici per la salute del biologico rispetto ai prodotti tradizionali aumenta la disponibilità a pagare un prezzo superiore anche del 20%. Questo suggerisce che il consumatore vuole investire economicamente in scelte alimentari più sane, ma ha bisogno di motivazioni concrete e facili da comprendere che giustifichino la spesa maggiore, puntando non solo sull'etica o sull'ambiente, ma soprattutto sul benessere personale diretto.

Dopo il biologico, un altro trend che si sta diffondendo è quello legato all'alimentazione vegetale. I fattori che spingono le persone a scegliere un burger a base vegetale o di carne coltivata rispetto alla carne tradizionale, sono le attitudini verso il benessere animale, le preoccupazioni ambientali e la familiarità con i prodotti alternativi (Hoek et al., 2017). La scelta di consumare alternative alla carne non deriva solo da variabili demografiche, ma è influenzata profondamente da un sistema di valori complesso e multidimensionale.

Una delle principali barriere all'adozione dei sostituti della carne è la resistenza verso alimenti nuovi (neofobia alimentare), assieme alla percezione di profilo organolettico inferiore rispetto ai prodotti animali (Bryant, 2022). Tutte queste barriere suggeriscono che la transizione proteica sia ancora in corso e le imprese debbano investire significativamente nella riduzione del gap di esperienza sensoriale tra prodotti *plant-based* e prodotti animali.

L'analisi delle alternative alla carne, evidenzia un quadro complesso di opportunità e criticità per il sistema alimentare e la salute pubblica (Santo et al, 2020). Gli autori evidenziano come il fatto che molto prodotti *plant-based* siano ultra processati ed espongono degli interrogativi sul loro profilo nutrizionale complessivo. Tale criticità impone ai produttori una riflessione strategica: per avere successo, questi alimenti non devono solo essere percepiti come sostenibili, ma devono dimostrare di essere una scelta realmente salutare.

Per le imprese della ristorazione e dell'hospitality, Kim et al. (2024) hanno dimostrato che coscienza ambientale e coscienza della salute influenzano significativamente gli atteggiamenti verso le alternative vegetali e si traducono direttamente in intenzioni di riacquisto. I ristoratori devono quindi comunicare le proprie proposte *plant-based* attivando entrambe le leve, calibrando il messaggio in base al profilo del cliente. Michel et al. (2021) evidenziano inoltre come le alternative vegetali abbiano maggiori probabilità di successo quando imitano gusto e texture di prodotti della carne già familiari: integrare queste proposte può abbassare la soglia di neofobia e favorire l'accettazione anche da parte di una clientela non convinta.

Le ragioni che spingono a scegliere alternative vegetali alla carne sono molte e diverse tra loro. Kim et al. (2024) individuano tre spinte principali: l'attenzione verso l'ambiente, la cura della propria salute e la curiosità di provare nuovi sapori. Gli studiosi dimostrano che queste motivazioni non spingono solo al primo acquisto, ma sono fondamentali soprattutto per convincere il consumatore a comprare il prodotto una seconda volta, che è il vero segno di successo per un'azienda. Tuttavia, il passaggio a una dieta a base vegetale incontra forti resistenze. Bryant (2022) spiega che la paura dei cibi nuovi è il principale ostacolo psicologico, poiché molti consumatori vedono questi prodotti come qualcosa di finto, troppo lavorato e meno buono della carne vera. Questa sensazione è

particolarmente forte tra le persone più anziane o tra chi è molto legato alla cultura del consumo di carne. Per superare questi dubbi, la ricerca suggerisce che non basti parlare di quanto il prodotto faccia bene all'ambiente o sia etico, ma sia necessario puntare sulla qualità dei sensi. Michel et al. (2021) dimostrano infatti che i prodotti che copiano fedelmente il sapore e la consistenza della carne hanno molte più probabilità di essere accettati rispetto a quelli che si presentano come semplici verdure. Questo spiega il grande successo di marchi come *Beyond Meat* e *Impossible Foods*, che hanno speso moltissimo nella ricerca scientifica per ricreare l'esperienza di masticare carne. Per chi gestisce un ristorante, queste scoperte suggeriscono che i piatti vegetali non dovrebbero essere isolati in una sezione a parte per vegetariani, perché questo li farebbe sembrare diversi o meno importanti. Al contrario, dovrebbero essere inseriti nelle stesse categorie dei piatti di carne, presentandoli come opzioni di pari valore. In sostanza, la comunicazione dovrebbe mettere al primo posto il piacere del gusto e solo dopo i benefici etici, seguendo una nuova regola: prima la bontà, poi i valori.

Un terzo trend di consumo che si sta affermando è il fenomeno delle bevande *no e low alcohol* (NoLo), ovvero bevande analcoliche o con bassa percentuale di alcol. La crescita del mercato NoLo è dovuta alla convergenza di spinte provenienti da tre dimensioni diverse: le caratteristiche del prodotto, i fattori individuali del consumatore e il contesto ambientale (Waehning e Wells, 2024).

Una delle motivazioni principali, per quanto riguarda i fattori individuali, alla base della scelta NoLo sono la salute e il benessere fisico e mentale, ma allo stesso tempo questa scelta è frenata dalla pressione sociale al consumo e la ricerca del piacere legato all'effetto alcolico (Ramirez et al., 2024). Gli autori rilevano altresì che i fattori che spingono alla scelta di bevande NoLo siano complessivamente più forti di quelli inibitori. Parallelamente, la scelta è fortemente influenzata dalla dimensione della conformità sociale, in particolare per i giovani ancora minorenni, che consumano spesso bevande NoLo per partecipare a situazioni sociali che prevedono il consumo di alcol, mantenendo l'accettazione del gruppo di pari senza assumere alcol (Peeters et al., 2025).

È in crescita anche il numero di iniziative di astinenza temporanea da alcol, come il *Dry January* e il *Sober October*, che ONeal (2024) descrive come parte di una trasformazione culturale, in cui il non bere, o il bere meno, è diventato un tratto identitario positivo,

amplificato anche dai social media. L'autrice analizza anche il ruolo di TikTok nella promozione delle bevande NoLo, identificando come i brand del settore utilizzino le leve narrative dei social media per costruire un'associazione tra sobrietà e stile di vita attraente, intercettando soprattutto i consumatori della Gen Z.

Le alternative al consumo alcolico si dividono in due segmenti diversi (IWSR, 2026b). Il primo comprende le versioni analcoliche dei prodotti alcolici tradizionali, come birra 0.0, vino dealcolizzato, spirits analcolici, che si avvicinano al gusto e al rituale delle controparti alcoliche. Il secondo è quello delle *alcohol adjacent beverages*, bevande funzionali che non imitano l'alcol ma lo sostituiscono nelle stesse occasioni sociali (IWSR, 2026a); in questa categoria rientrano bevande come il kombucha, il kefir d'acqua, le *sparkling botanical waters* e i cosiddetti *social elixirs*, prodotti pensati per favorire il rilassamento o la convivialità senza ricorrere all'alcol. I principali consumatori di questo segmento (oltre tre quarti) sono *Millennials* e *Gen Z*; questo mostra una trasformazione del consumo di bevande nei contesti sociali rispetto alle generazioni precedenti (IWSR, 2026a).

Per le imprese della ristorazione e dell'hospitality, innanzitutto, costruire un'offerta NoLo curata, che distingua tra prodotti che replicano l'esperienza alcolica e bevande funzionali orientate al benessere, rappresenta oggi un vantaggio competitivo per raggiungere segmenti di consumatori in crescita, in particolare tra *Millennials* e *Gen Z* (IWSR, 2026a; IWSR, 2026b). In secondo luogo, la comunicazione deve puntare sulla dimensione esperienziale e identitaria del non bere, piuttosto che sulla rinuncia, valorizzando attributi come salute e sostenibilità (Ramírez Pagès et al., 2024; Waehning & Wells, 2024); la comunicazione deve avvenire anche attraverso i social media, e TikTok in particolare, in quanto sono il canale principale per raggiungere questi consumatori (ONeal, 2024).

La crescita del mercato NoLo non è solo una questione di vendite, ma un profondo cambiamento culturale nel modo di stare in compagnia. Ramírez Pagès et al. (2024) spiegano che i consumatori vivono una tensione tra il desiderio di essere sani e la voglia di partecipare ai riti sociali legati all'alcol. Anche se la salute e il benessere mentale sono spinte molto forti, restano alcuni ostacoli, come il prezzo alto, il timore che il gusto sia inferiore o la pressione degli amici per bere alcolici. Tuttavia, il problema principale rimane il timore di sentirsi esclusi: in molti contesti, chi non beve viene ancora visto con imbarazzo o giudicato. Questa dinamica è fortissima tra i giovani, per i quali l'alcol è

spesso un modo per sentirsi parte del gruppo. Peeters et al. (2025) dimostrano che gli adolescenti scelgono le bevande NoLo proprio per partecipare alle feste senza rischiare di essere messi da parte. In questo senso, queste bevande non sono solo una scelta salutista, ma uno strumento per stare in compagnia rispettando le proprie decisioni senza deludere le aspettative degli altri. Questa funzione sociale spiega il successo delle bevande vicine all'alcol descritte da IWSR (2026a), come il kombucha o il kefir d'acqua: questi prodotti non imitano per forza il sapore del vino o della birra, ma offrono lo stesso rito. Permettono infatti di tenere in mano un bicchiere curato e partecipare a un brindisi collettivo senza dover spiegare perché non si sta bevendo. Per chi gestisce un locale, questo significa che l'offerta NoLo non deve essere messa in un angolo del menu, ma deve diventare parte integrante dell'esperienza, con presentazioni eleganti che puntino sul piacere e sulla ricercatezza invece che sull'idea di rinuncia.

Il quarto trend che caratterizza il panorama dei consumi alimentari contemporanei si articola in due sotto-fenomeni distinti ma accomunati da una stessa logica di fondo: la crescente tendenza a percepire il cibo come strumento attivo di benessere e prevenzione.

Il primo sotto-trend è quello del *functional food*, ovvero di alimenti a cui vengono attribuiti benefici per la salute che vanno al di là della semplice funzione nutrizionale di base, grazie alla presenza di composti bioattivi come probiotici, polifenoli e acidi grassi omega-3. La domanda di questi prodotti negli ultimi anni è aumentata significativamente, grazie anche alla diffusione dei social media; in particolare, la ricerca di informazioni sulla salute online e l'influenza sociale delle piattaforme digitali sono risultati fattori significativi nel prevedere l'intenzione di acquisto di *functional food* (Gong et al., 2025). Questo meccanismo è particolarmente evidente nelle generazioni più giovani, infatti è stato dimostrato che i media rappresentano un fattore significativo nel influenzare il comportamento di consumo di bevande funzionali nella Gen Z, agendo sia direttamente sul consumo sia indirettamente sulla formazione dell'intenzione d'acquisto (Dimitrova e Ilieva, 2023). Tuttavia, la diffusione di contenuti nutrizionali sui social media presenta anche rischi rilevanti: una parte significativa dei contenuti nutrizionali pubblicati su TikTok è inaccurata o non regolamentata, con potenziali effetti negativi sulle scelte alimentari dei giovani adulti (Zeng et al., 2025). Per le imprese del settore, costruire una

comunicazione credibile e basata su evidenze scientifiche sulle proprietà funzionali dei propri prodotti rappresenta quindi un vantaggio competitivo sempre più importante.

Il secondo sotto-trend è la crescente attenzione alle proteine come macronutriente principale, spinta dalla cultura del fitness e da una maggiore consapevolezza del legame tra alimentazione e benessere fisico. In Italia, questo fenomeno è documentato con chiarezza: tra gennaio e settembre 2022 si è registrato un aumento del 21,6% nelle vendite di prodotti *high protein* rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, un dato significativamente superiore a tutti gli anni precedenti (Vaccaro et al., 2024).

I due sotto-trend hanno implicazioni simili per le imprese della ristorazione e dell'hospitality. Inserire nei menu proposte funzionali e ad alto contenuto proteico risponde a una domanda reale, ma non è sufficiente da sola. Fuster et al. (2021) hanno evidenziato, che per promuovere scelte alimentari salutari nei ristoranti è necessario portare avanti una comunicazione mirata e credibile intorno ai benefici funzionali e proteici delle proprie proposte.

Il panorama descritto in questo capitolo mostra come il settore agrifood si trovi oggi a operare in un contesto dove la domanda è profondamente cambiata negli ultimi anni. Ciò che guidava tradizionalmente la scelta alimentare, prezzo, gusto e convenienza, convivono ora con un insieme di valori salutistici, etici e ambientali. I trend del biologico, del *plant-based*, del *no/low alcohol* e del *functional food* non sono fenomeni separati, ma espressioni diverse di una stessa trasformazione culturale: il passaggio da scelte alimentari dettate dal bisogno fisiologico a scelte dettate dalla coerenza con il proprio sistema di valori.

1.4 Obiettivi e approccio metodologico della ricerca

I temi analizzati in questo capitolo descrivono un consumatore che è profondamente cambiato rispetto al passato. Oggi il cibo non è più solo un modo per nutrirsi, ma fa parte di un sistema per raccontare la propria identità, dove il bisogno di autenticità, il valore dell'esperienza e la visibilità sui social si mescolano con le scelte alimentari di ogni giorno. Andare a mangiare al ristorante è diventata un'occasione per mostrare a quale gruppo

sociale si appartiene, per distinguersi dagli altri e per curare la propria immagine pubblica attraverso il mondo digitale. Allo stesso tempo, le nuove tendenze di consumo, dal biologico ai prodotti a base vegetale (*plant-based*), dalle bevande con poco o niente alcol ai cibi funzionali, mostrano un pubblico sempre più segmentato. Questi consumatori sono molto attenti a valori che vanno ben oltre il semplice sapore o la qualità del prodotto.

Questo cambiamento fa nascere un interrogativo fondamentale per chi studia il settore dell'agroalimentare italiano, specialmente nell'ambito dei ristoranti e dell'accoglienza: è necessario capire come le aziende affrontino queste novità con le proprie strategie di mercato e le proprie scelte di comunicazione. Soprattutto, bisogna scoprire quali di queste azioni riescano davvero a incontrare i desideri e le opinioni dei clienti. Il presente lavoro di ricerca vuole rispondere a questa necessità, analizzando il legame tra le strategie di crescita delle imprese, gli strumenti di marketing e comunicazione che utilizzano e ciò che il consumatore percepisce effettivamente nel settore della ristorazione e dell'ospitalità in Italia.

Questa domanda si suddivide in tre ambiti pratici che danno struttura a tutto il lavoro di ricerca. Il primo riguarda il percorso che porta il consumatore a una decisione, con l'obiettivo di capire attraverso quali canali le persone scoprono nuovi locali e quali siano i fattori che le spingono concretamente a visitarli. È fondamentale per le aziende capire quanto conti ogni singolo punto di contatto, dai social alle recensioni fino al passaparola tradizionale. Poiché questi canali si influenzano a vicenda, riuscire a pesare l'impatto di ciascuno diventa un passaggio chiave per orientare correttamente le proprie strategie. Il secondo ambito esamina invece gli elementi della comunicazione e del servizio che cambiano la percezione del valore, cercando di verificare se l'autenticità del territorio, la preparazione del personale, l'atmosfera del locale e l'organizzazione del servizio siano davvero i motori che, come sostiene la letteratura scientifica, creano fedeltà e spingono i clienti a parlare bene dell'azienda spontaneamente attraverso recensioni e condivisioni social. Infine, il terzo aspetto indaga il ruolo di alcuni fattori che possono influenzare i risultati, cercando di stabilire se l'età del consumatore o il tipo di locale frequentato, come un ristorante di città rispetto a un agriturismo o a una struttura legata alle tradizioni locali, possano cambiare in modo significativo l'importanza data alla comunicazione e al servizio nella valutazione finale del cliente.

Per rispondere a queste domande, la ricerca utilizza un metodo quantitativo basato su fondamenti teorici consolidati. Le sette ipotesi di lavoro che verranno definite nel secondo capitolo, partendo dalla base teorica costruita finora, saranno messe alla prova dei fatti attraverso un questionario inviato a un gruppo di consumatori italiani. La strutturazione dello strumento di ricerca segue il paradigma di Churchill (1979), che stabilisce come scomporre un costrutto teorico complesso in dimensioni osservabili e tradurle in item concreti e comprensibili per i rispondenti. La scelta di utilizzare domande a risposta chiusa, invece di scale di valutazione numerica, si ispira all'approccio di Chua et al. (2020) nello studio dei fattori di scelta nella ristorazione, un metodo che rende il questionario immediato e accessibile, riducendo il rischio di risposte casuali. Per l'analisi dei dati, la ricerca fa ricorso al test del chi quadro per l'indipendenza, il cui fondamento metodologico è descritto da McHugh (2013) come strumento per verificare se l'associazione osservata tra due variabili sia reale o attribuita alla variabilità casuale, mentre Field (2013) sottolinea l'importanza di integrare sempre i risultati statistici con una lettura critica delle distribuzioni di frequenza per valutare sia l'esistenza che la rilevanza pratica delle differenze osservate. Lo scopo è doppio: da una parte si vogliono trovare prove concrete del legame che unisce le strategie aziendali, gli strumenti di marketing e ciò che le persone sentono e pensano davvero; dall'altra si punta a dare consigli pratici alle imprese del settore, tenendo conto delle differenze tra i vari tipi di attività e dei diversi luoghi in cui operano.

CAPITOLO 2

Modello teorico: strategie di mercato, marketing e comunicazione

2.1 Le strategie di crescita nel settore agroalimentare: la matrice di Ansoff

2.1.1 Il modello originale

Per comprendere le traiettorie di crescita delle imprese del settore agrifood, e in particolare della ristorazione e dell'hospitality, servono strumenti capaci di mappare le diverse scelte strategiche possibili. In questo contesto, la matrice prodotto-mercato elaborata da Igor Ansoff è uno dei modelli più longevi e citati nella letteratura del management strategico (Ansoff, 1957; 1965). È rilevante non solo per la sua semplicità, ma anche per la capacità di ordinare scelte complesse secondo una logica chiara e replicabile; diventa così un riferimento sia per le grandi multinazionali sia per le piccole e medie imprese (PMI) che caratterizzano il panorama agroalimentare italiano (Finotto e Mauracher, 2024).

La matrice di Ansoff nasce nel 1957, quando l'autore identifica quattro alternative strategiche per la crescita di un'organizzazione, classificate sulla base di due dimensioni: il prodotto (esistente o nuovo) e il mercato (esistente o nuovo). Ogni combinazione corrisponde a un diverso livello di rischio, con la diversificazione che rappresenta la scelta più rischiosa in quanto implica sia l'introduzione di un prodotto nuovo sia l'ingresso in un mercato non ancora presidiato dall'impresa (Ansoff, 1957).

Nel panorama degli studi di management, Ansoff è considerato uno dei padri fondatori del pensiero strategico moderno. In un volume successivo (Ansoff, 1965), la matrice viene approfondita e inserita all'interno di un sistema di pianificazione strategica. Come sottolineano Meldrum e McDonald (1995), la matrice non dice quale strategia adottare, ma aiuta a organizzare il pensiero e a classificare gli obiettivi di crescita, permettendo ai manager di valutare con maggiore chiarezza le opzioni disponibili e i rischi associati. Puyt et al. (2024) suggeriscono che la matrice prodotto-mercato non fosse concepita come uno strumento isolato, ma come parte di una visione più ampia della pianificazione d'impresa in contesti di incertezza. Questa prospettiva è particolarmente utile per il settore agroalimentare contemporaneo, che deve affrontare simultaneamente cambiamenti nella domanda, trasformazioni dei canali distributivi e pressioni legate alla sostenibilità ambientale (Finotto & Mauracher, 2024).

I quattro quadranti del modello sono i seguenti (Figura 1). La penetrazione di mercato punta alla crescita aumentando la presenza, con i prodotti esistenti, nei mercati già serviti: l'obiettivo è aumentare la quota di mercato attraverso prezzi più competitivi, una distribuzione più capillare o maggiori attività promozionali. Lo sviluppo di prodotto consiste nell'introdurre prodotti nuovi, o significativamente modificati, nei mercati già serviti dall'impresa, sfruttando la base clienti esistente. Lo sviluppo di mercato consiste nell'espansione verso nuovi segmenti di mercato, geografici, demografici o di canale, con i prodotti già in portafoglio. Infine, la diversificazione è la strategia più rischiosa, poiché richiede all'impresa di operare con prodotti nuovi in mercati nuovi, avventurandosi in territori in cui si ha poca o nessuna esperienza (Ansoff, 1957; Meldrum & McDonald, 1995).

Mercato	Nuovo	Sviluppo del mercato	Diversificazione
	Esistente	Penetrazione	Sviluppo del prodotto
		Esistente	Nuovo
		Prodotto	

Figura 1 – Matrice di Ansoff. Fonte: <https://www.digital4pro.com/>

2.1.2 I quattro quadranti applicati al contesto ristorazione e hospitality

Per applicare la matrice di Ansoff al settore dell'agroalimentare, con particolare attenzione alla ristorazione e all'hospitality, bisogna tenere conto delle caratteristiche specifiche di questi mercati. Come documentato da Finotto e Mauracher (2024), il settore agroalimentare italiano è composto principalmente da piccole e medie imprese fortemente legate al territorio, per le quali le dimensioni del prodotto e del mercato non

sono sempre separabili, e ogni percorso di crescita riflette inevitabilmente la storia e l'identità del territorio d'origine. Attorno a tale attività si sviluppa un indotto economico rilevante, tra ristorazione, ospitalità e servizi, capace di generare oltre 82 miliardi di euro di fatturato complessivo attraverso la rete delle sue 300.000 imprese (Finotto & Mauracher, 2024). In questo contesto, i quattro quadranti della matrice di Ansoff si traducono in percorsi concreti che vengono analizzati singolarmente di seguito.

Il primo quadrante, la penetrazione di mercato, descrive la crescita come un rafforzamento della presenza in mercati già serviti con prodotti e servizi esistenti per l'azienda. L'impresa non modifica la propria offerta né cerca nuovi clienti, ma concentra le proprie risorse sul rafforzamento del rapporto con la clientela già acquisita, puntando ad aumentarne la frequenza di visita e la spesa media (Ansoff, 1957). Nel settore della ristorazione e dell'ospitalità, penetrare il mercato significa investire sulla fidelizzazione della clientela attuale, elevare gli standard di accoglienza e consolidare la notorietà a livello locale. Per le imprese di piccola dimensione che operano in mercati geograficamente limitati, come la maggioranza delle imprese agroalimentari italiane (Finotto & Mauracher, 2024), questa rappresenta spesso la strategia di partenza, utile a costruire una base solida di clientela fidelizzata prima di esplorare quadranti di crescita più rischiosi (Ansoff, 1957).

Il quadrante dello sviluppo di prodotto consiste nell'introduzione di nuovi prodotti o servizi destinati alla clientela già acquisita, senza modificare il mercato di riferimento (Ansoff, 1957). Nel settore agroalimentare, l'offerta agrituristica italiana rappresenta un caso particolarmente significativo: secondo i dati ISMEA (2024), ha seguito un percorso continuo di crescita e diversificazione, includendo oggi, accanto alla ristorazione tradizionale, attività enogastronomiche legate al territorio, visite e partecipazione alle fasi di produzione agricola, e servizi come le fattorie didattiche. In tutti questi casi, il mercato di riferimento rimane sostanzialmente invariato, si tratta della clientela già in contatto con il locale o con il territorio, mentre l'offerta si arricchisce di nuovi contenuti esperienziali (Ansoff, 1957). Questa scelta si spiega anche con la teoria di Pine e Gilmore (1999), secondo cui il valore economico si sposta sempre più verso le esperienze. Di conseguenza, la capacità di creare ricordi memorabili diventa un vantaggio competitivo fondamentale anche per le piccole imprese.

Lo sviluppo di mercato descrive le strategie attraverso cui un'impresa espande la propria presenza verso nuovi segmenti di clientela, mantenendo invariata la propria offerta (Ansoff, 1957). Nel settore della ristorazione italiano, questa strategia si manifesta incrociando la segmentazione demografica e l'uso dei canali digitali utili a raggiungerla. Sul piano demografico, le imprese che storicamente si rivolgevano a un pubblico adulto e generico si trovano oggi a dover intercettare fasce di consumatori con valori, aspettative e abitudini di consumo profondamente diversi. Secondo il Rapporto Ristorazione FIPE (2024), i consumatori nella fascia 18-34 anni mostrano abitudini di consumo strutturalmente diverse rispetto alle generazioni più adulte: frequentano principalmente contesti serali, luoghi di consumo più semplici e utilizzano il *food delivery* in misura maggiore rispetto agli altri target demografici, mentre le occasioni a forte valore esperienziale, come l'aperitivo, risultano maggiormente associate ai *Millennials* (nati tra il 1981 e il 1996). Raggiungere *questi segmenti* obbliga le aziende a rinnovare il modo in cui promuovono e propongono il servizio, seguendo proprio la logica di crescita indicata da Ansoff (1957). Sul piano digitale, i social media rappresentano oggi lo strumento principale attraverso cui le imprese agrifood raggiungono concretamente questi nuovi segmenti. Checchinato et al. (2024), in uno studio su piccole e medie imprese alimentari del Nord-Est italiano, dimostrano come la comunicazione digitale consenta alle imprese di raggiungere e profilare consumatori online con maggiore precisione e a costi relativamente contenuti rispetto ai canali tradizionali. In questo senso, lo sviluppo di mercato non coincide necessariamente con una nuova offerta o con l'entrare in un nuovo mercato, può realizzarsi adattando lo stile comunicativo per intercettare segmenti demografici diversi, una distinzione che chiarisce bene come le leve di marketing supportino la strategia aziendale.

La diversificazione, infine, descrive la traiettoria più rischiosa tra quelle identificate da Ansoff (1957), in quanto implica simultaneamente lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi e l'ingresso in mercati non ancora presidiati dall'impresa. I dati di Hussain et al. (2013), raccolti nel settore della ristorazione, confermano questa valutazione: la diversificazione è l'unica strategia che non garantisce un aumento sicuro dei ricavi o dei clienti, questo dimostra che si tratta della scelta più complessa e con i risultati più incerti. In Italia, questa tendenza si esprime sempre più spesso attraverso la multifunzionalità aziendale. Molte imprese agricole, infatti, non producono solo materie prime, ma offrono anche

ristorazione, ospitalità, attività didattiche e vendita diretta. Questo modello di offerta genera un valore di 13,8 miliardi di euro, rappresentando il 19,6% dell'intera produzione agricola nazionale (ISMEA, 2024). In questo scenario, le risorse immateriali del territorio, e in particolare le Indicazioni Geografiche (IG), diventano un patrimonio collettivo fondamentale per creare valore e ridurre i rischi aziendali (Finotto e Mauracher, 2024). Grazie a una reputazione riconosciuta e tutelata per legge, le IG permettono di costruire offerte innovative per nuovi mercati, trasformando il patrimonio locale in un vantaggio competitivo difficile da copiare per i concorrenti.

È importante sottolineare che, nel settore agroalimentare italiano, le quattro strategie non si escludono a vicenda. Lo stesso Ansoff (1957) riconosce che un'organizzazione può seguire più strategie contemporaneamente, adattando il proprio percorso di crescita in base alle risorse disponibili e alle opportunità di mercato. Questo aspetto è molto importante per le piccole e medie imprese italiane del settore. A causa della loro struttura e del forte legame con il territorio, le loro strategie di crescita sono spesso fluide e si muovono in più direzioni, invece di seguire un percorso lineare (Finotto & Mauracher, 2024). Un agriturismo che rafforza il legame con la propria clientela locale (penetrazione di mercato) e allo stesso tempo sviluppa nuove esperienze per turisti internazionali (sviluppo di prodotto e di mercato simultanei) rappresenta un esempio di questa complessità, che la matrice originale fatica a rappresentare adeguatamente.

Le strategie di crescita spiegate dalla matrice di Ansoff si possono osservare chiaramente in alcuni esempi italiani. L'Osteria Francescana di Modena, guidata dallo chef Massimo Bottura, ha iniziato il suo percorso puntando sulla penetrazione del mercato. In questa prima fase, ha rafforzato la sua fama locale grazie all'altissima qualità e a un nuovo modo di interpretare la tradizione emiliana, ottenendo la prima stella Michelin nel 2002, la seconda nel 2006 e la terza nel 2012. A partire dal 2015, la strategia si è spostata verso la diversificazione. Sono nati così progetti come Food for Soul, che combatte lo spreco alimentare attraverso mense diffuse in tutto il mondo, Casa Maria Luigia, una struttura di ospitalità di alto livello, e diverse collaborazioni nel campo della formazione gastronomica (Osteriafrancescana.it; Gambero Rosso, 2025). Questo cammino ha portato alla creazione di nuovi prodotti, come l'insegnamento, l'accoglienza e l'impegno sociale, e all'ingresso in nuovi mercati, come il no-profit, l'educazione e il turismo di lusso. Tutte queste attività si

sono affiancate al lavoro principale della ristorazione, che resta il cuore dell'azienda, senza però sostituirlo. Si tratta evidentemente di una realtà di scala eccezionale, difficilmente replicabile nella sua interezza dalle piccole e medie imprese del settore. Il principio sottostante, tuttavia, è applicabile anche a contesti più contenuti: scegliere consapevolmente una traiettoria di crescita e costruire attorno a essa una comunicazione coerente è un processo che non richiede risorse straordinarie, ma chiarezza strategica. Un altro esempio è rappresentato da Langosteria (Milano), che mostra un chiaro modello di sviluppo del mercato. L'azienda ha infatti portato la sua solita offerta gastronomica, basata su pesce di altissima qualità e ambienti eleganti, in città come Parigi e St. Moritz, dove i clienti con un'alta disponibilità economica si recano abitualmente. Grazie all'uso della comunicazione digitale e delle pubbliche relazioni, il marchio ha creato una forte notorietà (*awareness*) nei nuovi mercati ancora prima dell'apertura, riducendo così i rischi legati all'espansione (Langosteria.com). Anche in questo caso, la scala dell'operazione è lontana dalla realtà della maggior parte delle imprese agroalimentari italiane. Ciò che il caso illustra, però, è un principio trasferibile: presidiare la comunicazione prima ancora di raggiungere fisicamente un nuovo segmento riduce il rischio percepito e prepara il mercato all'offerta. Lo stesso meccanismo può essere attivato da un agriturismo che costruisce una presenza digitale coerente prima di aprirsi al turismo internazionale. Infine, l'azienda agricola Nonno Andrea (Treviso) illustra invece un caso di diversificazione. Partendo dalla semplice vendita di ortaggi, si è evoluta creando eventi basati sull'esperienza, come i campi di tulipani o di zucche visitabili tramite biglietteria online. In questo caso, il prodotto venduto non è più una semplice materia prima agricola, ma un'esperienza da immortalare e condividere, capace di attirare turisti da tutta la regione e utenti di Instagram. Per raggiungere questo obiettivo, l'azienda investe costantemente negli aspetti fisici e scenografici (*Physical Evidence*, come i percorsi e le aree per le foto), nell'organizzazione dei sistemi di prenotazione (*Process*) e nella promozione tramite social e *influencer* (*Promotion*). Questo esempio dimostra chiaramente come le imprese agricole oggi possano svolgere più attività contemporaneamente, confermando il concetto di multifunzionalità del settore (ISMEA, 2024).

2.1.3 Limiti del modello nel contesto odierno

Nonostante la sua diffusione e la sua utilità operativa, la matrice di Ansoff è stata oggetto di critiche rilevanti nella letteratura di management, alcuni dei suoi limiti emergono chiaramente proprio quando si prova ad applicarla a settori dinamici come la ristorazione e l'ospitalità.

La prima critica riguarda la struttura stessa della matrice. Dawes (2018) identifica due problemi concettuali legati al criterio di novità. Il primo è che se un prodotto è davvero nuovo per l'azienda, quasi sempre la costringe a entrare in un mercato nuovo o poco conosciuto, questo rende inutile il quadrante della diversificazione, perché le due cose si sovrappongono. Il secondo problema è che classificare le strategie è un'operazione soggettiva: la stessa azione strategica può essere interpretata come penetrazione, sviluppo di prodotto o diversificazione a seconda del criterio adottato (Dawes, 2018). Se applichiamo questa logica alla ristorazione, un locale che crea un menù degustazione esperienziale per turisti appassionati di cibo sta agendo contemporaneamente sul prodotto e sul mercato. In questo modo, l'attività si colloca in una zona di confine tra due quadranti che la matrice di Ansoff considera invece separati.

Una seconda critica riguarda il carattere statico del modello. Hussain et al. (2013) dimostrano che il successo di una strategia di crescita dipende in modo profondo dai continui cambiamenti del mercato reale. Questo suggerisce che la matrice originale non consideri abbastanza quanto i settori siano dinamici e quanto cambino i gusti dei consumatori. Si tratta di un limite evidente soprattutto nel settore agroalimentare di oggi, dove la domanda evolve molto rapidamente, come già descritto nel Capitolo 1.

Il terzo limite, forse il più rilevante per gli obiettivi di questo lavoro, riguarda la difficoltà di applicare una matrice nata per pianificare la vendita di prodotti fisici a settori in cui il valore economico deriva principalmente da esperienze immateriali. Nel campo della ristorazione e dell'accoglienza, il prodotto non è un bene materiale che si può separare dal servizio: esso consiste, invece, nell'unione di atmosfera, narrazione, relazione con il personale ed esperienza sensoriale complessiva (Pine & Gilmore, 1999). Questa dimensione legata all'esperienza non rientra facilmente nella logica prodotto-mercato della matrice; per questo motivo, è necessario integrare l'analisi con strumenti specifici per il marketing dei servizi, come le 7P, che verranno esaminate nel paragrafo successivo.

A queste criticità si aggiunge una riflessione specifica sul contesto italiano. Come osservano Finotto e Mauracher (2024), le imprese agroalimentari italiane sono spesso caratterizzate da un profondo legame con il territorio che limita e al contempo arricchisce le loro possibilità strategiche. In particolare, le Indicazioni Geografiche Protette (DOP e IGP) sono una risorsa collettiva fondamentale per creare valore, perché identificano e differenziano sia il prodotto sia il territorio nella competizione globale (Finotto e Mauracher, 2024). Si tratta di risorse immateriali che non si possono facilmente classificare nelle categorie fisse di prodotto esistente o prodotto nuovo della matrice.

Nonostante questi limiti, la matrice rimane uno strumento utile per un primo orientamento nell'analisi. La sua capacità di classificare le scelte strategiche in modo sintetico e confrontabile la rende efficace per organizzare lo studio dei percorsi di crescita delle imprese agroalimentari. Ciò è possibile, però, a condizione di usarla insieme ad altri modelli che sappiano cogliere la complessità legata alle esperienze e alla comunicazione del settore. Proprio questo tipo di integrazione è ciò che questo capitolo intende sviluppare nei paragrafi successivi.

2.2 Il marketing management nel settore ristorazione e hospitality: le 7P dei servizi

2.2.1 Dal marketing mix classico (4P) alle 7P dei servizi

Il marketing mix rappresenta uno dei pilastri fondamentali della strategia d'impresa, definibile come l'insieme di leve operative che un'organizzazione può coordinare per rispondere alle esigenze del proprio mercato target. Nel 1960, McCarthy, concentrò l'insieme di variabili nelle celebri 4P: Prodotto, Prezzo, Promozione e Distribuzione (*Place*). Questo schema è diventato rapidamente lo standard della disciplina, grazie alla sua semplicità e alla capacità di organizzare le decisioni aziendali, nonostante fosse originariamente concepito per il settore manifatturiero (Rafiq e Ahmed, 1995).

Con l'espansione dell'economia dei servizi, il modello delle 4P è stato oggetto di crescenti critiche, in quanto è stato ritenuto inadeguato a descrivere offerte basate su elementi immateriali e sulla partecipazione attiva del cliente. Per rispondere a queste criticità, Booms e Bitner (1981) hanno integrato il modello originale con tre ulteriori leve

strategiche: Persone, Evidenza Fisica (*Physical Evidence*) e Processo (Figura 2). La variabile delle persone riconosce il ruolo cruciale del personale e degli altri clienti nell'influenzare la percezione della qualità, specialmente nei servizi in cui l'erogazione è inseparabile dal fornitore. L'evidenza fisica si riferisce invece all'ambiente e agli elementi tangibili, come l'arredamento o il *layout*, che i consumatori utilizzano per valutare un'offerta altrimenti intangibile. Infine, il processo riguarda i meccanismi e il flusso di attività necessari alla fornitura del servizio, elementi che determinano l'efficienza e la soddisfazione finale.



Figura 2 – Le 7P del marketing mix. Fonte: <https://b-plannow.com/>

L'efficacia di questo ampliamento è stata confermata empiricamente da Rafiq e Ahmed (1995), i quali hanno dimostrato come la maggior parte degli accademici del marketing ritenesse le 4P ormai insufficienti. La loro ricerca ha evidenziato che il modello delle 7P non è solo lo standard per i servizi, ma è diventato un modello universale applicabile anche ai beni di consumo e industriali. Nella ristorazione, questo approccio è fondamentale: il valore dell'offerta non si limita al cibo, ma dipende strettamente dalla gestione dei processi e dalla qualità del contatto umano.

2.2.2 *People, Process e Physical Evidence* come leve strategiche nella ristorazione

Le tre leve aggiuntive introdotte da Booms e Bitner (1981) (*People, Process e Physical Evidence*) non sono un semplice complemento al modello originale di McCarthy, ma rappresentano la parte più rilevante per i settori in cui il valore dell'offerta nasce dall'interazione tra personale, cliente e ambiente fisico. Nel settore della ristorazione e dell'hospitality, queste tre dimensioni hanno un peso strategico del tutto particolare, poiché il prodotto non è un bene fisico che si può separare dal momento in cui viene servito, ma è l'insieme dell'atmosfera, della narrazione, della relazione con il personale e dell'esperienza sensoriale complessiva (Pine & Gilmore, 1999). La letteratura più recente conferma che l'efficacia del marketing mix nella ristorazione non dipende dalla sola qualità del cibo, ma dalla gestione coordinata di tutte e sette le leve.

La variabile delle Persone (*People*) riconosce il ruolo cruciale del personale nell'influenzare la percezione della qualità del servizio. L'erogazione del servizio è spesso inseparabile da chi lo fornisce: sono le persone che creano e svolgono la prestazione, influenzando profondamente la qualità percepita dal cliente (Booms & Bitner, 1981). Il personale di servizio non si limita a svolgere compiti operativi, ma rappresenta i valori del locale, gestisce le aspettative del cliente e guida la qualità dell'esperienza in tempo reale. Wirtz e Lovelock (2016) ricordano che in attività basate sul contatto umano, come la ristorazione, il servizio prende vita proprio durante l'incontro tra personale e clienti. Di conseguenza, saper gestire il personale è un pilastro strategico fondamentale, inseparabile dalla gestione della qualità di ciò che si offre.

La leva del Processo (*Process*) riguarda le procedure e le attività necessari all'erogazione del servizio: dall'accoglienza alla presa dell'ordinazione, dal tempo di attesa alla gestione del conto (Booms & Bitner, 1981). Nella ristorazione, organizzare bene i processi è importante per due motivi. Da una parte garantisce la velocità del lavoro e un livello di servizio sempre alto, elementi indispensabili per farsi una buona fama e far tornare i clienti (Rafiq & Ahmed, 1995). Dall'altro, il processo è parte integrante dell'esperienza vissuta dal cliente: un'attesa eccessiva, una sequenza di portate mal coordinata o un sistema di prenotazione inefficiente compromettono la percezione complessiva dell'offerta, indipendentemente dalla qualità del cibo. Rafiq e Ahmed (1995) sottolineano come la differenza nel processo di erogazione tra un fast-food e un ristorante a servizio

completo renda evidente perché le 4P originali non fossero strumenti sufficienti per il settore dei servizi.

L'Evidenza Fisica (*Physical Evidence*) è l'insieme dei segnali tangibili (arredamento, illuminazione, pulizia, abbigliamento del personale, materiali di comunicazione), attraverso cui i clienti valutano un'offerta altrimenti immateriale (Booms & Bitner, 1981). In un settore dove il servizio non può essere valutato prima dell'acquisto, i segnali fisici fungono da indicatori della qualità percepita: il cliente li usa come riferimenti per formarsi aspettative prima ancora di sedersi al tavolo. Rafiq e Ahmed (1995) descrivono l'evidenza fisica come l'ambiente in cui il servizio viene offerto, insieme ad ogni elemento materiale che ne faciliti l'erogazione e la comunicazione, sottolineando come i clienti si servano di questi segnali per valutare il livello di qualità che possono aspettarsi.

L'analisi delle recensioni online conferma indirettamente il peso relativo delle sette leve nella percezione del cliente. Sukmana et al. (2023), esaminando le recensioni digitali di un'attività ristorativa attraverso il modello delle 7P, rilevano che nelle valutazioni spontanee dei clienti il prodotto e il prezzo dominano la conversazione, mentre processo, persone ed evidenza fisica vengono citati con frequenza molto inferiore. Gli autori interpretano questo risultato non come irrilevanza di queste leve, ma come prova che esse operano in modo implicito: quando il processo è fluido, il personale è cortese e l'ambiente è curato, il cliente le dà per scontate e non le menziona; è quando vengono meno che diventano oggetto di commento esplicito. Il dato più significativo è che all'aumentare del punteggio assegnato, i consumatori tendono a citare un numero maggiore di elementi del marketing mix come determinanti della loro esperienza (Sukmana et al., 2023), confermando che la soddisfazione piena richiede il coordinamento di tutte le leve del modello.

L'importanza strategica di questi strumenti emerge chiaramente osservando le aziende che hanno costruito un vantaggio sui concorrenti puntando soprattutto su uno di essi. PizzAut, realtà nata a Cassina de' Pecchi e Monza grazie al fondatore Nico Acampora, ha reso le Persone (*People*) il cuore della propria identità, impiegando ragazzi con autismo in ogni ruolo del locale. Gli investimenti fatti per sostenere questa scelta sono concreti e misurabili, infatti gli spazi e l'atmosfera sono stati pensati per il benessere dei lavoratori, affinché potessero sentirsi a proprio agio. A questi interventi si aggiungono

un'illuminazione uniforme, l'uso di sistemi di comunicazione visiva semplificata e una formazione professionale costante guidata da psicologi (Interni Magazine, 2023). La strategia di comunicazione si concentra sui valori, mettendo in primo piano il diritto al lavoro invece di focalizzarsi solo sulla qualità della pizza. Questo caso solleva una domanda importante per la ricerca, ovvero se la qualità percepita del servizio, intesa come gestione del personale e dei processi, riesca a influenzare la fedeltà del cliente tanto quanto la qualità del prodotto materiale.

Il ristorante Santo Palato di Roma ha costruito la propria identità puntando molto sull'ambiente fisico (*Physical Evidence*). Lo ha fatto attraverso un arredamento in stile retrò, una scelta dei colori molto curata e una presentazione dei piatti studiata per essere *instagrammabile*. Grazie a queste scelte, ogni cliente si trasforma in un creatore di contenuti visivi che diventano veri e propri punti di contatto (*touchpoint*) per attirare nuovi consumatori, creando così una forma di pubblicità spontanea. Questo ha permesso al locale di passare da una clientela di quartiere a un pubblico sparso ovunque, composto da appassionati di cibo digitali e turisti che si lasciano guidare da ciò che vedono su Instagram. Tutto ciò fa nascere alcune domande fondamentali per la ricerca, in particolare se i clienti che scelgono un locale per la sua bellezza estetica sviluppino una vera fedeltà nel tempo o si limitino a visite occasionali dettate solo dalla curiosità per la novità. Inoltre, resta da capire se la componente visiva sia in grado di compensare eventuali mancanze nel cibo o nel servizio, o se i consumatori continuino a considerare la qualità gastronomica come il fattore prioritario nella loro valutazione.

L'azienda milanese Miscusi ha concentrato i propri investimenti sull'organizzazione dei processi e sulla tecnologia, sviluppando anche un'app (*Process*). Questo strumento permette di gestire in modo integrato le prenotazioni, l'asporto, le consegne a domicilio e i programmi fedeltà, raccogliendo allo stesso tempo dati preziosi sulle abitudini d'acquisto dei clienti. Inoltre, attraverso campagne di finanziamento collettivo, l'impresa ha inoltre trasformato i propri clienti in veri e propri investitori diretti. Questo ha creato una categoria di persone che ha un interesse economico nel successo del marchio, spingendole a frequentare i locali più spesso e a promuoverli attivamente agli altri. Si tratta di un modello di business facile da replicare per aprire nuovi punti vendita in altre città, garantendo sempre la stessa coerenza (Miscusi.it).

I tre esempi esaminati mostrano che gli strumenti legati alle persone (*People*), ai processi (*Process*) e all'ambiente fisico (*Physical Evidence*) possono essere usati strategicamente per creare un'identità unica e riconoscibile sul mercato. Questi casi rivelano tuttavia la necessità di indagare se le decisioni delle aziende, come quanto investire e su quale aspetto puntare, coincidano davvero con ciò che i clienti apprezzano. Diventa quindi fondamentale analizzare come i consumatori percepiscano, giudichino e diano peso alle diverse parti dell'esperienza, osservando in che modo questi fattori determinino la loro soddisfazione e la scelta di restare fedeli nel tempo.

2.2.3 Il prodotto come esperienza: Pine & Gilmore applicato al marketing operativo

Nel settore della ristorazione e dell'hospitality, si distingue tra prodotto, servizio ed esperienza: è una scelta strategica che influenza direttamente la capacità dell'impresa di differenziarsi e di non competere solo sul prezzo. Pine e Gilmore (1999) spiegano che il valore economico cresce attraversando quattro fasi: *commodity*, prodotto, servizio, esperienza; in cui ciascun livello aggiunge valore non modificando l'offerta materiale, ma cambiando il modo in cui essa viene percepita e vissuta dal cliente. La progressione verso l'esperienza riguarda qualsiasi attività ristorativa che voglia costruire un posizionamento solido nel tempo.

In un articolo dedicato specificamente al settore dell'hospitality, Gilmore e Pine (2002) identificano il punto operativo centrale di questo modello. Gli autori sostengono che i ristoranti e gli hotel che si limitano a erogare servizi finiscono inevitabilmente per competere sul prezzo: quando le offerte diventano sempre più simili tra loro, il cliente sceglie in base al costo. L'unica via d'uscita è trasformare la propria attività in uno spazio esperienziale, in cui ogni elemento è parte di un disegno coerente e riconoscibile. Tra gli strumenti proposti da Gilmore e Pine (2002), la tematizzazione occupa un ruolo centrale. La tematizzazione è il processo con cui un'attività costruisce la propria offerta attorno a un tema centrale e riconoscibile, che dà coerenza a tutti gli elementi dell'esperienza. Un tema può essere esplicito o sottile, ma deve attraversare ogni dimensione dell'offerta per creare un'unità di senso percepibile dal cliente. L'obiettivo non è semplicemente soddisfarlo, ma rendergli l'esperienza memorabile, qualcosa che porterà con sé e racconterà ad altri.

L'esperienza, secondo Pine e Gilmore (1999), non è sempre vissuta in un unico modo, ma può essere descritta attraverso quattro componenti distinte. La prima è l'intrattenimento: si tratta della dimensione più immediata e passiva, quella in cui il visitatore o il cliente si limita a osservare e a godersi ciò che accade davanti a lui. La seconda è l'educazione: qui entra in gioco un coinvolgimento più attivo, perché la persona non si limita a guardare ma partecipa, impara qualcosa di nuovo, acquisisce una competenza o una conoscenza che prima non aveva. La terza dimensione è l'estetica: riguarda la bellezza e la qualità sensoriale dell'ambiente, la sensazione di trovarsi in un luogo curato, suggestivo, piacevole da vivere, indipendentemente da ciò che si fa. La quarta è l'evasione: è la dimensione più immersiva di tutte, come può accadere durante un'attività molto coinvolgente o un'esperienza del tutto insolita. Queste quattro dimensioni non si escludono a vicenda: nella maggior parte dei casi un'esperienza le contiene tutte in misura variabile. Pine e Gilmore (1999) sostengono che le esperienze più ricche e soddisfacenti siano quelle in cui tutte e quattro le dimensioni sono presenti contemporaneamente e in modo equilibrato, e definiscono questo punto ideale di convergenza il punto ottimale dell'esperienza. Mehmetoglu e Engen (2011) hanno testato il modello su due contesti turistici molto diversi, un festival musicale e un museo, e hanno dimostrato che le dimensioni capaci di generare soddisfazione nei visitatori cambiano a seconda del contesto. Questo suggerisce che non esiste una ricetta universale per creare un'esperienza soddisfacente: ciò che funziona in un luogo non necessariamente funziona in un altro. Sebbene lo studio di Mehmetoglu e Engen riguardasse contesti turistici e culturali, e non strutture ristorative, i loro risultati offrono spunti preziosi anche per il settore della ristorazione. Se trasliamo questo ragionamento a un ristorante o a un bar, il principio di fondo rimane lo stesso: ogni format ha una sua identità, un suo pubblico e un suo modo di creare valore attraverso l'esperienza. Identificare quali dimensioni sono più rilevanti per il proprio target, e costruire l'offerta in modo coerente con quelle, diventa quindi una scelta strategica.

Belhaj e Lehman (2024), propongono un aggiornamento del modello originale di Pine e Gilmore per il contesto contemporaneo. Gli autori identificano sette elementi che le strategie di marketing esperienziale efficaci devono integrare: un tema coerente e ricco di contenuto, il coinvolgimento sensoriale attraverso stimoli diversificati, il livello di immersione e partecipazione del cliente, la cura dell'*experiencescape* (l'insieme degli

elementi ambientali e atmosferici), la personalizzazione dell'offerta, la qualità delle interazioni sociali e la memorabilità complessiva dell'esperienza. Questi sette elementi traducono la teoria di Pine e Gilmore in uno strumento concreto per la gestione quotidiana di un ristorante o di una struttura ricettiva, collegando la dimensione strategica dell'*experience economy* con le leve del marketing mix discusse in precedenza.

Le tre leve *People*, *Process* e *Physical Evidence* non sono elementi indipendenti: sono gli strumenti attraverso cui l'esperienza prende forma. Il personale è il principale co-autore dell'esperienza; il processo ne determina il ritmo e la coerenza; l'evidenza fisica ne costruisce il contesto sensoriale. Applicare il modello di Pine e Gilmore al marketing operativo significa quindi ripensare le 7P in chiave esperienziale, con l'obiettivo di generare un'offerta coerente e memorabile, capace di costruire reputazione, passaparola e fedeltà nel lungo periodo.

Mettere in pratica il modello di Pine e Gilmore (1999) significa organizzare l'offerta in modo preciso per includere tutte e quattro le dimensioni dell'esperienza. L'Osteria Francescana mostra come unire questi elementi: l'intrattenimento (*entertainment*) avviene attraverso una presentazione teatrale dei piatti accompagnata da racconti. L'educazione (*education*) è evidente perché ogni portata viene inserita nel suo contesto storico e territoriale, trasformando così il pasto in un vero momento di apprendimento basato sulla tradizione applicata al contesto attuale e moderno. L'estetica (*esthetic*) è curata grazie all'integrazione di opere d'arte contemporanea che, come sostiene lo chef Bottura, non sono semplici decorazioni ma "finestre aperte su un paesaggio di idee". Infine, l'evasione (*escapist*) è garantita dalla durata stessa dell'esperienza, che con un menu degustazione di oltre tre ore permette un'immersione totale capace di isolare il cliente dalla vita quotidiana (Osteriafrancescana.it). I successi raggiunti parlano chiaro: Osteria Francescana ha tre stelle Michelin dal 2012 e ha vinto il premio come miglior ristorante al mondo. Tuttavia, questo caso solleva diversi interrogativi, in particolare se i clienti percepiscano e diano valore a tutte e quattro le dimensioni dell'esperienza o se alcune restino in secondo piano. Allo stesso modo, occorre indagare se un'esperienza memorabile si trasformi effettivamente in fedeltà e passaparola o se rimanga unicamente un ricordo positivo privo di azioni successive. Infine è importante valutare se gruppi

diversi di consumatori apprezzino le stesse dimensioni o se sussistano priorità differenti in base alla tipologia di locale.

Il caso dimostra che il percorso per aumentare il valore economico, descritto da Pine e Gilmore, è una traiettoria concretamente percorribile, anche se richiede investimenti, competenze e un'organizzazione molto solidi. Per capire però se e quanto i consumatori apprezzino davvero questo cambiamento, non bastano i buoni risultati economici o la popolarità, è invece necessario analizzare direttamente ciò che le persone percepiscono nella realtà.

2.3 La comunicazione come leva di percezione e scelta del consumatore

2.3.1 Dal modello promozionale al modello identitario

Per gran parte del Novecento, la comunicazione d'impresa è stata concepita come uno strumento unidirezionale di trasmissione di messaggi persuasivi, secondo uno schema riconducibile al modello mittente-messaggio-ricevente formalizzato da Shannon e Weaver (1949), con l'obiettivo di informare il consumatore sull'esistenza di un prodotto, stimolarne l'acquisto e differenziarlo dalla concorrenza attraverso attributi funzionali o promesse di beneficio (Grönroos, 1994). In questo schema, la comunicazione coincideva con la quarta P del marketing mix (Promotion) ed era gestita come una leva operativa separata dalle altre (McCarthy, 1960), il suo compito era trasmettere al mercato ciò che le prime tre P avevano già definito: il prodotto, il prezzo, il canale. In questo modello, l'identità dell'impresa non era qualcosa da comunicare, ma un presupposto dato per scontato, raramente affrontato in modo strategico (Grönroos, 1994).

A partire dagli anni Novanta, la letteratura sul brand management ha progressivamente messo in discussione questa impostazione. Kapferer (2012) sostiene che la comunicazione non è una delle leve del marketing mix, ma il modo in cui un'identità si manifesta verso l'esterno: prima ancora di decidere cosa comunicare e su quali canali, un'impresa deve definire chi è. A questo scopo, Kapferer sviluppa il *Brand Identity Prism*, un modello che articola l'identità di marca in sei dimensioni interconnesse: il *physique*, ovvero gli attributi tangibili e visivi del brand; la *personality*, il carattere e il tono comunicativo; la *culture*, i valori e l'etica che orientano le scelte dell'impresa; la

relationship, la qualità dell'interazione tra brand e consumatore; la *reflection*, l'immagine del cliente tipico che la marca proietta all'esterno; e la *self-image*, la percezione che il consumatore forma di sé stesso attraverso l'uso del brand. Queste sei dimensioni non sono indipendenti ma formano un sistema coerente: un brand forte è quello in cui tutte e sei le facce del prisma si rafforzano a vicenda, generando un'identità riconoscibile, stabile nel tempo e capace di orientare ogni scelta comunicativa in modo coerente.

Il passaggio dal modello promozionale al modello identitario non è solo una questione teorica ma ha conseguenze dirette sul modo in cui i consumatori valutano e scelgono un'offerta. Södergren (2021) documenta che i consumatori percepiscono come autentici quei brand capaci di comunicare una connessione genuina al proprio passato, ai propri valori e alla propria origine. Questa percezione di autenticità influenza positivamente la fiducia nel brand, la fedeltà del cliente e la *brand equity* complessiva. Il modello promozionale, centrato sull'attributo di prodotto e sulla promessa di beneficio, non è in grado di generare questo tipo di percezione, perché la autenticità non si può dichiarare ma si deve dimostrare attraverso la coerenza tra identità comunicata e comportamento effettivo dell'impresa. Nel settore agroalimentare, dove la qualità è spesso intangibile e il consumatore non ha gli strumenti per verificarla direttamente, l'autenticità percepita diventa uno dei principali segnali su cui si basa la valutazione.

Questa dinamica è particolarmente evidente nel contesto delle imprese agroalimentari italiane, dove territorio, storia e tradizione produttiva costituiscono risorse identitarie di straordinario potenziale comunicativo. Sacco e Conz (2023), identificano tre strategie di comunicazione del heritage: *heritage for authenticity*, in cui l'autenticità è l'attributo centrale e il racconto è emotivo e incentrato sull'eccellenza del prodotto e del processo; *heritage for market leadership*, in cui la leadership storica diventa prova di affidabilità e competenza; *heritage for continuity*, in cui le attività attuali sono presentate come la naturale evoluzione di una storia di lungo periodo. In tutti e tre i casi, ciò che viene comunicato non è il prodotto in sé, ma l'identità dell'impresa: chi siamo, da dove veniamo, in cosa crediamo.

Mainolfi et al. (2024), analizzando i siti web istituzionali di brand agrifood italiani con lunga storia, documentano che le imprese più efficaci nella comunicazione della propria identità sono quelle che integrano coerentemente più dimensioni del prisma identitario:

la storia dell'azienda, i valori produttivi, il legame con il territorio di origine, il racconto delle persone che vi lavorano. Questa integrazione narrativa trasforma il sito web, e per estensione ogni *touchpoint* comunicativo, da strumento promozionale a strumento di espressione dell'identità. La comunicazione non si limita più a promuovere un prodotto, ma invita il cliente a conoscere una storia, condividere valori ed entrare a far parte di una comunità. È precisamente in questo spostamento che risiede la differenza tra il modello promozionale e il modello identitario: il primo cerca di convincere, il secondo cerca di creare appartenenza.

Nella ristorazione e nell'accoglienza, questo passaggio è ancora più importante. Al contrario di quanto avviene per un prodotto confezionato, un ristorante o un agriturismo non possono dividere la comunicazione dalla propria identità: questo perché l'esperienza del cliente si svolge proprio all'interno dell'identità stessa dell'impresa: l'ambiente, il personale, i prodotti, il racconto del territorio sono tutti elementi che comunicano simultaneamente chi è quell'impresa e cosa vuole essere. In questo contesto, la comunicazione non è una leva separata, ma il modo in cui l'identità si manifesta nell'esperienza del consumatore. Come tale, deve essere gestita con la stessa coerenza e la stessa attenzione strategica con cui si gestisce qualsiasi altro aspetto dell'offerta.

In Italia, questo cambiamento si vede chiaramente in quelle aziende che hanno costruito la propria immagine puntando sulla comunicazione della propria identità piuttosto che sulla semplice pubblicità. Un esempio concreto è l'Antica Corte Pallavicina, gestita dalla famiglia Spigaroli a Polesine Parmense. Questa realtà mette insieme un ristorante stellato Michelin, un albergo di lusso, il museo del culatello e un salumificio. Ogni parte di questa attività trasmette lo stesso messaggio: il legame profondo con le terre lungo il fiume Po, la tradizione artigianale del culatello di Zibello DOP e la storia della famiglia, che in passato lavorava i campi di Giuseppe Verdi. Questa strategia segue l'idea di usare la propria storia antica per dimostrare di essere autentici (Sacco & Conz, 2023). In questo modo, il racconto dell'azienda unisce il passato dell'impresa, i metodi di produzione, il territorio e le persone. Così facendo, ogni occasione di incontro con il cliente (*touchpoint*) diventa un modo per mostrare chiaramente l'identità del marchio (Mainolfi et al., 2024). Il risultato è un posizionamento basato su un'autenticità che le persone sentono come

vera, capace di creare una fiducia e una particolarità che i concorrenti fanno molta fatica a copiare (Södergren, 2021).

Un modo diverso di fare le cose è quello di Gino Sorbillo, pizzaiolo napoletano con oltre 440.000 *follower* su Instagram, che ha creato la propria immagine puntando tutto sulla sua persona (*personal branding*). Il suo modo di comunicare unisce la tradizione con il real-time marketing. Sorbillo, infatti, risponde di persona ai commenti, interviene sui fatti del giorno e usa provocazioni studiate, come la pizza con l'ananas, per scatenare discussioni e ottenere visibilità. In entrambi gli esempi visti, la comunicazione non serve a pubblicizzare un semplice prodotto, ma a raccontare l'identità dell'azienda e i valori in cui crede. Questo conferma che passare a un modello basato sull'identità è ormai un passo necessario per chi vuole distinguersi e proteggere la propria posizione sul mercato nel tempo.

2.3.2 Il *Consumer Decision Journey* nel settore agroalimentare

Il modello tradizionale del *funnel* di marketing (Figura 3) descrive il percorso del consumatore come una progressione lineare che va dalla consapevolezza del prodotto all'acquisto, riducendo gradualmente le opzioni prese in considerazione. Questo schema ha dominato il pensiero strategico per gran parte del Novecento. Le sue radici teoriche risalgono al modello AIDA (*Attention, Interest, Desire, Action*) formalizzato da Strong (1925), il quale descriveva la comunicazione pubblicitaria come uno strumento capace di guidare il consumatore attraverso una sequenza ordinata di stati psicologici, dall'attenzione iniziale fino all'acquisto. A questa prima definizione si aggiunse, nel 1961, il contributo di Lavidge e Steiner, che svilupparono un modello basato su sei stadi progressivi (consapevolezza, conoscenza, gradimento, preferenza, convinzione e acquisto). Questi passaggi venivano articolati in tre fasi distinte: quella cognitiva legata al pensiero, quella affettiva legata al sentimento e quella comportamentale legata all'azione. Il funnel, nella sua rappresentazione di piramide rovesciata, illustrava efficacemente l'idea che a ogni stadio il numero di consumatori si riducesse, e che il compito del marketing fosse accompagnare attivamente questo processo verso la conversione, concentrando gli investimenti pubblicitari nella fase iniziale di notorietà, di *awareness* (Lemon & Verhoef, 2016).

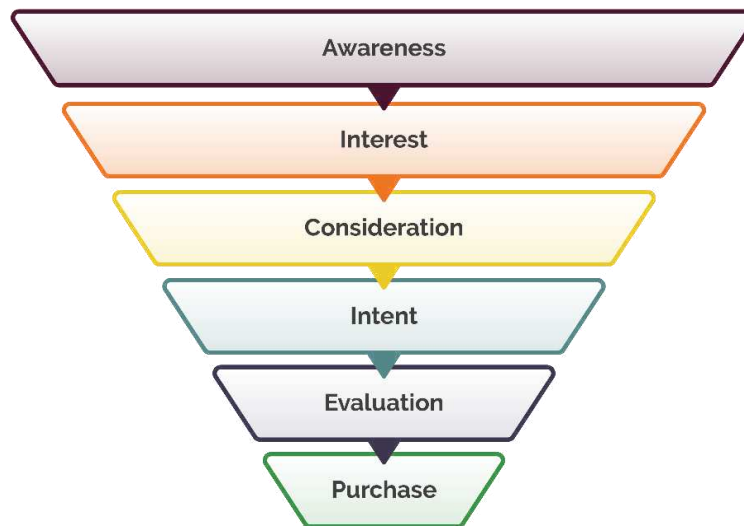
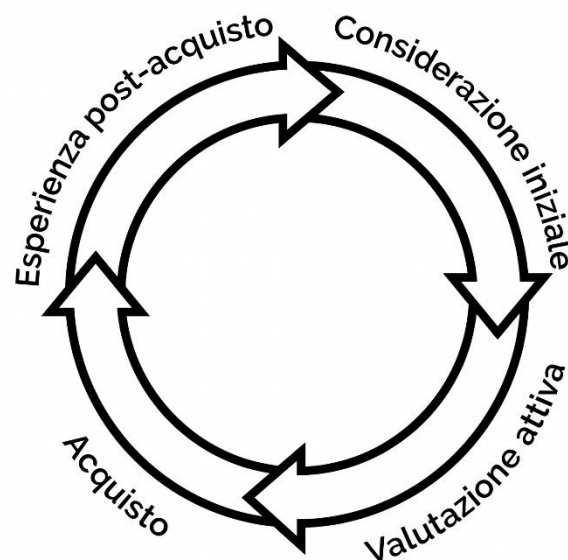


Figura 3 – Funnel di marketing. Fonte: <https://zerogravitymarketing.com/>

Court et al. (2009) documentano come questo modello non rispecchi più il comportamento reale dei consumatori nell'era digitale, per tre ragioni tra loro distinte. La prima è strutturale: il processo decisionale non è lineare ma circolare, e si articola in quattro fasi (considerazione iniziale, valutazione attiva, acquisto ed esperienza post-acquisto) che si ripetono nel tempo e non si concludono con la conversione (Figura 4).

Figura 4 – Loyalty loop. Fonte: generata con Google Gemini



La seconda riguarda la direzione del flusso informativo: nella fase di valutazione attiva, i due terzi dei *touchpoint* sono guidati direttamente dal consumatore, attraverso la ricerca online, il passaparola, le recensioni e le esperienze pregresse, mentre solo un terzo è riconducibile alla comunicazione promossa dall'impresa. Questa inversione di

proporzioni mette in crisi la logica push del *funnel* tradizionale, che presupponeva che fosse l'impresa a controllare il flusso di informazioni verso il consumatore. La terza ragione riguarda la fedeltà: Court et al. (2009) distinguono tra fedeltà attiva, in cui il consumatore non solo rimane cliente ma raccomanda attivamente il brand, e fedeltà passiva, in cui il consumatore rimane con il brand per abitudine o per la difficoltà di scegliere tra le tante opzioni disponibili, senza un legame reale, e quindi rimane aperto ai messaggi della concorrenza.

Il concetto di *touchpoint* diventa centrale in questa nuova concezione del percorso decisionale. Lemon e Verhoef (2016) sviluppano un modello che si concentra sull'esperienza del cliente come costruito multidimensionale (cognitivo, emotivo, comportamentale, sensoriale e sociale) che si costruisce attraverso una molteplicità di *touchpoint* distribuiti lungo le tre fasi del *journey*: pre-acquisto, acquisto e post-acquisto. Gli autori distinguono quattro tipologie di *touchpoint* in base al grado di controllo dell'impresa: i *touchpoint* di marca (*brand-owned*), direttamente gestiti dall'impresa come la pubblicità o il sito web; i *touchpoint* di partner (*partner-owned*), come le piattaforme di distribuzione o le guide specializzate; i *touchpoint* del consumatore (*customer-owned*), ovvero le azioni del cliente che avvengono autonomamente nel percorso d'acquisto; e i *touchpoint* sociali ed esterni (*social/external*), come le recensioni su piattaforme terze, le conversazioni sui social media e il passaparola, che sfuggono in larga misura al controllo dell'impresa (Lemon & Verhoef, 2016).

Questa classificazione ha un valore operativo preciso: consente all'impresa di identificare su quali *touchpoint* può intervenire direttamente con investimenti comunicativi propri e su quali, invece, può solo agire indirettamente, ad esempio stimolando la qualità dell'esperienza affinché generi spontaneamente contenuti positivi da parte dei clienti (Lemon & Verhoef, 2016). La classificazione dei *touchpoint* è particolarmente rilevante per il settore della ristorazione, dove i *touchpoint* generati dal consumatore sono molto importanti (Chua et al., 2020): una recensione su TripAdvisor o una foto su Instagram hanno un impatto sulla considerazione del locale che difficilmente una campagna pubblicitaria tradizionale può replicare con la stessa credibilità percepita, in quanto l'UGC (*User Generated Content*, Contenuto Generato dall'Utente) è percepito come privo di scopo

commerciale e pubblicitario e quindi più autentico agli occhi del potenziale cliente (Oliveira & Casais, 2019).

Il modello più recente che studia il *consumer decision journey* è il *messy middle* (Figura 5), creato da Google (Rennie et al., 2020). Questo modello individua un'area specifica nel *journey* del consumatore, descritta come uno spazio pieno di informazioni e di scelte che le persone hanno imparato a gestire usando una serie di scorciatoie mentali (Rennie et al., 2020, p. 7). Il *messy middle* mostra proprio a quello che succede tra lo stimolo iniziale (il *trigger*) che fa nascere un bisogno in una persona e la decisione finale di fare l'acquisto. Il modello riconosce che questa fase di mezzo non segue affatto una linea retta, ma è un ambiente caotico e difficile da prevedere. Il termine *messy* (che significa disordinato o confuso) serve proprio a spiegare che il percorso non è lineare: il cliente non si muove in modo ordinato dal punto A al punto B. Al contrario, continua a spostarsi in modo apparentemente casuale prima di arrivare a una scelta definitiva.

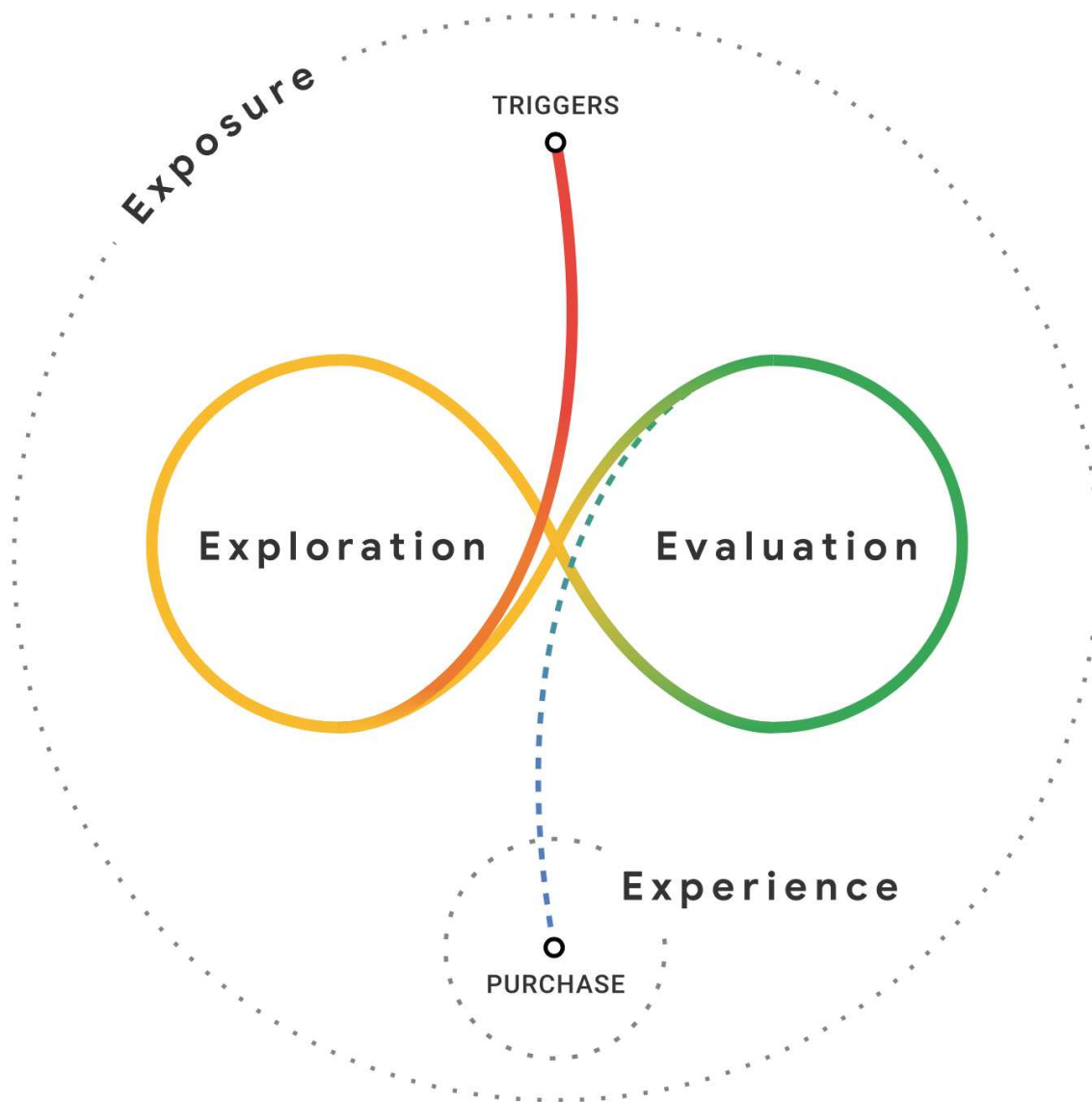


Figura 5 – Messy middle. Fonte: <https://business.google.com/uk/think/consumer-insights/navigating-purchase-behavior-and-decision-making/>

Il *messy middle* è un'alternanza continua del consumatore tra due diversi processi mentali. (Rennie et al., 2020). Il primo di questi è l'esplorazione (*exploration*): in questa fase, il consumatore è proiettato verso la scoperta e vuole aumentare le opzioni a sua disposizione. Esplorare è un'attività che serve ad allargare gli orizzonti: le persone aggiungono marchi, prodotti e informazioni a quelli che già conoscono, definiti anche *consideration sets*. Nel settore della ristorazione, un cliente che sta esplorando potrebbe scorrere Instagram in cerca di ispirazione, leggere articoli su blog di cucina, guardare le foto dei piatti su Google Maps, consultare le classifiche di TripAdvisor o chiedere consigli nei gruppi Facebook locali. In questa fase, l'insieme delle scelte tende a crescere: il

consumatore continua a inserire nuovi locali nella propria lista mentale di possibili alternative. La seconda modalità è la valutazione (*evaluation*): questa è un'attività che serve a ridurre il numero delle opzioni (Rennie et al., 2020). In questa fase, il consumatore osserva con più attenzione i locali trovati durante l'esplorazione, confronta i dettagli specifici, controlla se il prezzo corrisponde alla qualità, verifica gli orari, legge le recensioni (sia quelle positive che quelle negative) e guarda dove si trova esattamente il locale e se è facile da raggiungere.

Ciò che rende il *messy middle* particolarmente complesso è che le fasi di ricerca e di scelta non avvengono una dopo l'altra in modo ordinato, ma si intrecciano in un'alternanza continua tra l'esplorazione di nuove possibilità e la loro valutazione. Questo processo, che gli autori definiscono come un ciclo infinito, può durare pochi istanti per le decisioni banali o intere settimane per le scelte più difficili. Si tratta di un modello che supera l'idea del *funnel*, proprio perché la lista delle alternative non si restringe in modo costante man mano che ci si avvicina alla fine, ma può aumentare o diminuire imprevedibilmente in base a ciò che il cliente scopre lungo la strada. In questo scenario, il percorso completo parte da uno stimolo iniziale che accende il bisogno, attraversa tutto il *messy middle* e giunge alla decisione finale, concludendosi poi con l'esperienza vissuta dopo l'acquisto. Tutto ciò avviene mentre il consumatore è soggetto ad un'esposizione costante, ovvero l'insieme di ricordi, opinioni e sensazioni che ogni persona matura verso marche e prodotti ben prima che si manifesti un effettivo bisogno d'acquisto.

All'interno del *messy middle* operano sei bias cognitivi, meccanismi psicologici inconsci che guidano i consumatori verso decisioni rapide quando si trovano di fronte a troppe informazioni e opzioni, che influenzano le scelte di acquisto (Rennie et al., 2020). Il primo è l'*euristica di categoria*: scorciatoie che aiutano i consumatori a prendere decisioni rapide all'interno di una categoria. Nel contesto ristorativo, etichette come *trattoria tradizionale*, *ingredienti a km 0* o *stella Michelin* fungono da segnali immediati che permettono di categorizzare l'offerta senza dover analizzare ogni dettaglio. Il secondo è il *bias di autorità*: la tendenza ad alterare opinioni o comportamenti per allinearli a quelli di qualcuno considerato esperto. Nel settore agroalimentare italiano, questo bias viene attivato da certificazioni DOP e IGP, stelle Michelin e riconoscimenti delle guide gastronomiche (Finotto & Mauracher, 2024). Il terzo è la *prova sociale*: la tendenza a

copiare il comportamento altrui in situazioni di incertezza. Internet ha digitalizzato le recensioni passaparola, rendendo più facile affidarsi alla prova sociale come scorciatoia decisionale (Rennie et al., 2020). Nel settore ristorativo, stelle su Google, volume di recensioni e foto condivise dai clienti riducono il rischio percepito della scelta. Il 65,5% dei consumatori italiani legge le recensioni online prima di scegliere un ristorante (FIPE, 2024). Il quarto è il *potere dell'immediatezza*: le persone tendono a volere le cose subito. Gli esseri umani sono programmati per vivere nel presente, dato che la sopravvivenza evolutiva dipendeva dalla capacità di affrontare i problemi immediati (Rennie et al., 2020). Nella ristorazione, messaggi come *prenota ora, cena stasera* sono più efficaci rispetto a lunghe liste d'attesa, spiegando il successo di piattaforme come TheFork. Il quinto è il *bias di scarsità*: le risorse rare o limitate sono più desiderabili. La scarsità assume tre forme: limitata nel tempo, nella quantità o nell'accesso (Rennie et al., 2020). Dare un senso di scarsità crea urgenza e incrementa il valore percepito dell'esperienza. Il sesto è il *potere della gratuità*: la domanda per un prodotto è significativamente maggiore a prezzo zero rispetto a prezzi anche minimamente superiori (Rennie et al., 2020). Nell'hospitality, delle gratuità possono fare la differenza nella scelta finale, creando un legame emotivo positivo con il locale.

Nel settore della ristorazione, capire come funziona il *messy middle* ha conseguenze pratiche e immediate sul modo di gestire l'attività. Bisogna presidiare con attenzione lo spazio disordinato dove il cliente continua a fare avanti e indietro tra il cercare nuove idee e il valutare con occhio critico quelle che ha già trovato (Rennie et al., 2020). Questo significa farsi trovare ed essere rilevanti in tutti i *touchpoint* che il cliente incontra lungo la strada (Lemon & Verhoef, 2016). In sostanza, non basta semplicemente essere visibili in rete: bisogna anche essere capaci di attivare le scorciatoie mentali del cliente usando segnali che siano chiari, immediati e soprattutto credibili.

In secondo luogo, per le piccole e medie aziende della ristorazione italiana, che sono molto legate al territorio ma hanno spesso pochi soldi da investire in comunicazione (Finotto & Mauracher, 2024; Checchinato et al., 2024), il *messy middle* rappresenta un'occasione di vantaggio. Le caratteristiche tipiche di questo settore, come l'essere autentici, legati alla tradizione e artigianali, possono infatti trasformarsi in segnali fortissimi, capaci di attivare le scorciatoie mentali dei clienti (Rennie et al., 2020). Ad esempio, i marchi DOP e IGP

usano naturalmente il senso di autorità, mentre le recensioni positive dei clienti soddisfatti costruiscono la prova sociale (Ismagilova et al., 2020). Allo stesso modo, promuovere ingredienti di stagione o produzioni limitate colpisce il senso di scarsità, e dare la possibilità di prenotare subito online risponde al desiderio di avere tutto e subito. Anche piccoli atti di gentilezza, come offrire il caffè o un assaggio di liquore locale, mettono in moto il potere della gratuità, mentre descrizioni semplici e chiare come agriturismo biologico o osteria di pesce aiutano il cervello del cliente a inquadrare subito la categoria e a decidere in fretta.

In terzo luogo, il concetto del *messy middle* completa perfettamente il modello di identità di Kapferer (2012). L'identità del brand definisce cosa comunicare, mentre lo studio della psicologia dei consumatori insegna come farlo per orientare le loro scelte con successo. In altre parole, l'identità fornisce la sostanza del messaggio, mentre la conoscenza delle scorciatoie mentali permette di farlo in modo che le persone lo trovino convincente e facile da scegliere (Rennie et al., 2020). Per questo motivo, un agriturismo legato alle proprie radici deve rendere ben visibili e comunicare con chiarezza le qualità reali che già possiede, organizzandole così da stimolare i giusti meccanismi psicologici. In sostanza, l'autenticità fornisce il cuore di ciò che si dice, mentre il *messy middle* suggerisce la strategia migliore per comunicarlo con successo.

In conclusione, il *messy middle* si inserisce perfettamente nel circolo continuo che lega tra loro la comunicazione, la reputazione e la crescita dell'azienda (Court et al., 2009). Tutto comincia con un *trigger* iniziale che mette in moto il percorso, seguita dal *messy middle*, ovvero quel momento di confusione in cui le scorciatoie mentali influenzano il modo in cui le persone cercano informazioni e confrontano le varie opzioni (Rennie et al., 2020). Una volta fatta la scelta, l'esperienza vissuta concretamente nel ristorante decide se alimentare o spezzare il circolo della fedeltà del cliente (Court et al., 2009). Allo stesso tempo, tutto ciò che viene condiviso dopo la visita, come le recensioni, le foto dei piatti o i consigli agli amici, si trasforma in una conferma sociale molto potente (Hwang et al., 2021). Questo materiale finisce per influenzare altre persone che si trovano a loro volta nel pieno del proprio *messy middle*, creando così un meccanismo virtuoso che si autoalimenta.

2.3.3 Il ruolo dell'eWOM: recensioni, social media e passaparola digitale

Il passaparola è da sempre una delle leve più potenti nel processo decisionale del consumatore, in particolare nei settori in cui la qualità dell'offerta è difficilmente valutabile prima dell'esperienza diretta. Con la diffusione delle piattaforme digitali, questa dinamica ha assunto una forma nuova e strutturalmente diversa: *l'electronic word-of-mouth* (eWOM), che Hennig-Thurau et al. (2004) definiscono come qualsiasi comunicazione, positiva o negativa, che consumatori potenziali, attuali o passati producono in merito a un prodotto o a un'impresa e rendono accessibile a un gruppo ampio e indifferenziato di persone tramite internet. Rispetto al passaparola tradizionale, l'eWOM si distingue per quattro caratteristiche strutturali: la portata potenzialmente illimitata, la persistenza nel tempo, l'accessibilità asincrona da parte di chiunque e l'anonimato del mittente. Queste caratteristiche amplificano l'influenza del singolo contributo e trasformano il passaparola da fenomeno circoscritto a fenomeno di massa e permanente.

Nel settore agrifood italiano, questo fenomeno è diventato una realtà pratica significativa e ampiamente documentata. Secondo il Rapporto Ristorazione FIPE (2024), il 65,5% dei consumatori italiani dichiara di leggere le recensioni online prima di scegliere un ristorante, attribuendo loro un'importanza centrale per formarsi un'idea sul servizio, sulla qualità dei piatti e sull'atmosfera del locale. L'eWOM ha dunque affiancato, e in molti casi sostituito, le guide specializzate e il consiglio diretto di amici e familiari nella fase di pre-acquisto. Questo spostamento non riguarda solo i ristoranti urbani: anche per quanto riguarda gli agriturismi, la cui fama tradizionalmente si basa sul passaparola, le piattaforme di recensione hanno acquisito una crescente importanza nella fase di scoperta e valutazione, modificando le modalità con cui la reputazione si forma e si diffonde (ISMEA, 2024). A ciò si aggiunge una specificità del settore ristorativo che amplifica ulteriormente il peso dell'eWOM: a differenza di molti altri servizi, la scelta di un ristorante è spesso legata a un'occasione (una celebrazione, un appuntamento di lavoro, una ricorrenza) il che innalza la soglia di rischio percepito e rende il consumatore particolarmente sensibile a ciò che legge nelle recensioni (Chua et al., 2020). In questo scenario, le leggi attuali confermano quanto l'eWOM sia diventato ormai centrale. L'impatto dell'eWOM sull'intenzione d'acquisto è stato confermato da Ismagilova et al.

(2020), che documentano un effetto positivo e significativo dell'eWOM sull'intenzione d'acquisto, con effetti particolarmente forti nei servizi esperienziali, categoria in cui la ristorazione rientra pienamente. In questo senso, l'eWOM non è solo un canale di scoperta, ma uno strumento che riduce l'incertezza percepita e accompagna il consumatore in tutte le fasi del *journey*.

La gestione delle recensioni online costituisce tuttavia una sfida tanto quanto un'opportunità. Aureli e Supino (2017), in uno studio empirico condotto su hotel manager italiani, rilevano come meno della metà delle recensioni negative riceva una risposta manageriale, e come più della metà di quelle risposte risulti standardizzata e non pertinente al contenuto specifico del commento, evidenziando un gap significativo tra l'importanza percepita dell'eWOM e la capacità effettiva di gestirlo in modo strategico. Questo dato assume un rilievo particolare anche per la ristorazione, dove la risposta pubblica alle recensioni non è solo un atto difensivo ma rappresenta un'opportunità di comunicazione verso tutti i potenziali clienti che leggono lo scambio. Xie et al. (2016), attraverso un'analisi delle recensioni e delle risposte manageriali di hotel su TripAdvisor, dimostrano che rispondere attivamente alle recensioni porta in media a un incremento del punteggio sulla piattaforma e a un aumento significativo del volume di eWOM successivo, confermando che la gestione attiva delle recensioni si traduce in vantaggi misurabili sulla reputazione digitale e sulla performance.

Un ulteriore elemento rilevante riguarda il comportamento del consumatore dopo la visita al ristorante. Hwang et al. (2021) mostrano che l'utilizzo dei social media nella fase post-visita non si limita alla condivisione di recensioni, ma include anche attività di ricerca, infatti il consumatore torna sui social per confrontare la propria esperienza con quella di altri; e attività di memorizzazione, come salvare il locale per visite future. Questo suggerisce che il *journey* del consumatore nel settore ristorativo non si chiude con la visita, ma continua nel tempo, con conseguenze dirette sulla capacità dell'impresa di mantenere un rapporto attivo con il cliente. In questo senso, stimolare comportamenti di condivisione dopo una visita positiva non genera solo eWOM immediato, ma alimenta un ciclo in cui i contenuti prodotti dai clienti diventano *touchpoint* per nuovi consumatori in fase di valutazione.

Chua et al. (2020) hanno analizzato il modo in cui i consumatori scelgono un ristorante. Nel loro studio, evidenziano che i diversi formati di informazione, come il testo semplice, il voto numerico o il testo accompagnato da foto, hanno un'efficacia differente nel guidare la scelta del locale. Questi risultati dimostrano che le varie forme di contenuto digitale non hanno tutte lo stesso impatto sulla percezione e sulla fiducia del consumatore. Di conseguenza, diventa fondamentale comprendere quale tipo di contenuto sia più persuasivo nelle diverse fasi del percorso decisionale.

Per le imprese della ristorazione e dell'hospitality italiane, queste evidenze delineano un'implicazione strategica duplice. Da un lato, presidiare le principali piattaforme di recensione (Google, TripAdvisor, TheFork) non è più un'opzione ma una necessità competitiva, in quanto rappresentano *touchpoint* ad alta visibilità nel *journey* del consumatore. Dall'altro, la risposta alle recensioni, sia positive che negative, deve essere trattata come una leva di comunicazione identitaria coerente con il modello di Kapferer (2012) discusso nel paragrafo precedente: ogni risposta pubblica è parte della narrazione che l'impresa costruisce di sé stessa agli occhi di tutti i potenziali clienti, non solo di chi ha scritto il commento.

La gestione strategica del passaparola online (*eWOM*) trova un esempio perfetto in Gino Sorbillo, il quale cura personalmente la sua comunicazione digitale rispondendo ai commenti, parlando con i *follower* e usando il real-time marketing per diventare il punto di riferimento principale nel mondo della pizza napoletana. Quando nel 2023 ha deciso di lanciare la pizza con l'ananas, una scelta fatta apposta per provocare in un contesto dove la pizza è considerata un vero patrimonio culturale, ha accompagnato l'idea con un video personale che ha scatenato centinaia di commenti in pochissime ore, ottenendo una visibilità che nessuna pubblicità classica avrebbe mai potuto garantire (Il Mattino, 2023; PMQ Pizza, 2024). Questo modo di fare conferma quanto sostenuto dagli studiosi Xie et al. (2016), secondo cui rispondere e interagire attivamente con gli utenti non è solo una questione di cortesia, ma un vero investimento sul proprio marchio con risultati concreti. Grazie a questo scambio continuo, i *follower* si sono trasformati in una comunità viva che protegge il marchio, ne diffonde i contenuti e crea file costanti fuori dai locali senza bisogno di investire soldi in pubblicità. Il caso dimostra quindi che per le piccole e medie imprese che hanno un budget limitato (Finotto & Mauracher, 2024), gestire bene il

passaparola digitale può sostituire la pubblicità tradizionale, a patto però che tutto sia sostenuto da un'esperienza di alta qualità, che rimane la spinta necessaria affinché la gente parli bene dell'azienda in modo spontaneo e continuo.

2.3.4 *Influencer e content creator* come nuovi intermediari della scelta

I cambiamenti nel panorama comunicativo descritti nei paragrafi precedenti hanno modificato non solo i canali attraverso cui il consumatore raccoglie informazioni, ma anche le figure a cui riconosce credibilità nel processo decisionale. Accanto alle fonti tradizionali (guide specializzate, critica gastronomica, passaparola diretto) si è affermata una nuova categoria di intermediari: gli *influencer* e i *content creator*. Si tratta di individui che hanno costruito un pubblico significativo sui social media e che influenzano direttamente le decisioni di acquisto dei propri *follower* (Han & Balabanis, 2024). La crescita di questo fenomeno è tutt'altro che marginale: secondo i dati disponibili per il mercato italiano, quello della ristorazione è il settore con il maggiore volume di investimenti in *influencer* marketing, a conferma di un cambiamento profondo nel modo in cui i consumatori scoprono e valutano le proposte ristorative (Ingrassia et al., 2022).

Han e Balabanis (2024) hanno condotto uno studio sul meccanismo attraverso cui gli *influencer* esercitano la propria influenza. I risultati mostrano che la credibilità percepita, intesa come combinazione di affidabilità, competenza e autenticità, è il fattore che più fortemente predice sia gli atteggiamenti che i comportamenti dei *follower*. Il contenuto degli *influencer* risulta persuasivo perché il consumatore tende ad accettare le raccomandazioni di fonti percepite come competenti e disinteressate, attribuendo loro una credibilità che la comunicazione istituzionale del brand fatica a replicare. Questo meccanismo è particolarmente rilevante nel settore della ristorazione, dove l'offerta è esperienziale e intangibile, e il consumatore non può valutarla prima del consumo (Gursoy, 2019). In questo contesto, la testimonianza di un *influencer* ritenuto autentico riduce il rischio percepito dal consumatore, svolgendo una funzione simile a quella del passaparola di fiducia descritta da Court et al. (2009).

Applicando questo quadro al contesto specifico della ristorazione, Pereira et al. (2025) hanno esaminato empiricamente il ruolo delle caratteristiche degli *influencer* sulle

intenzioni e sui comportamenti di visita della Gen Z, ovvero i nati tra il 1997 e il 2012. Lo studio dimostra che la credibilità, l'autenticità e la capacità di interazione degli *influencer* influenzano positivamente l'atteggiamento del consumatore verso il ristorante consigliato, che a sua volta si traduce in intenzione di visita e, infine, in visita effettiva. Il risultato più rilevante di questo studio è la dimostrazione che la credibilità percepita riduce la distanza tra intenzione e comportamento effettivo, una delle principali criticità documentate nell'*influencer marketing*. Questo suggerisce che *influencer* autentici e capaci di interagire con il proprio pubblico siano più efficaci nel trasformare la visibilità in una scelta concreta, rispetto a quelli che puntano solo sull'immagine.

Lee et al. (2021), esplorano il fenomeno dal punto di vista del ristoratore. Gli autori propongono uno strumento strategico per classificare le possibili collaborazioni in base al grado di allineamento tra i valori del ristorante e l'identità comunicativa dell'*influencer*. Il risultato principale è che le collaborazioni più efficaci non sono quelle che massimizzano la copertura dell'*influencer*, ma quelle in cui esiste una coerenza autentica tra l'identità del locale e il profilo narrativo dell'*influencer*: questa congruenza è percepita dai *follower* come garanzia di autenticità, rafforzando la credibilità della raccomandazione. Il modello si inserisce direttamente nella logica identitaria di Kapferer (2012): la scelta dell'*influencer* con cui collaborare non è una decisione tattica di pianificazione, ma un atto di comunicazione identitaria che deve essere coerente con tutte le altre dimensioni del brand.

Una questione operativa rilevante per le imprese della ristorazione riguarda la scelta tra *influencer* con audience ampia e *influencer* di nicchia a seguito dell'investimento comunicativo. Misra et al. (2024), in uno studio focalizzato sul settore della ristorazione e hospitality, dimostrano che la relazione tra numero di *follower* e impatto sul comportamento del consumatore non è lineare ma dipende dal tipo di contenuto prodotto. I *macro-influencer* mostrano un effetto più pronunciato quando il contenuto è di intrattenimento, mentre i *micro-influencer*, con un pubblico più piccolo ma più coinvolto e specializzato, risultano ugualmente efficaci quando il contenuto è informativo, ovvero quando comunica le caratteristiche del prodotto, la storia del locale o il legame con il territorio. Questa distinzione ha implicazioni pratiche dirette per le PMI ristorative italiane, che tipicamente dispongono di budget comunicativi limitati (Finotto &

Mauracher, 2024; Checchinato et al., 2024): collaborare con *micro-influencer* specializzati nella ristorazione e nel territorio non è una scelta di ripiego, ma una strategia comunicativa efficace soprattutto quando l'obiettivo è trasmettere autenticità e costruire reputazione nel medio periodo, piuttosto che massimizzare la visibilità immediata.

Nel contesto italiano, questa riflessione sulla scelta del tipo di *influencer* e sulla coerenza identitaria della collaborazione assume una rilevanza particolare per il legame strutturale tra cibo, territorio e cultura. Ingrassia et al. (2022), analizzando la campagna condotta dalla *macro-influencer* italiana Chiara Ferragni per la promozione della ristorazione e del turismo italiano nel periodo post-Covid, documentano come la combinazione tra la credibilità di un *influencer* di portata globale e l'autenticità del patrimonio gastronomico italiano abbia generato un effetto significativo in termini di *engagement* e visibilità sui mercati internazionali. Sebbene il caso riguardi una campagna di scala eccezionale, il principio di fondo è applicabile anche alle imprese più piccole: raccontare il legame tra il locale, il territorio e la tradizione produttiva attraverso un *influencer* credibile e coerente con l'identità del brand può rappresentare una leva comunicativa efficace anche per ristoranti e agriturismi che operano su scala regionale o locale.

Nel complesso, questi risultati mostrano che il ruolo degli *influencer* nel processo decisionale del consumatore non è né uniforme né esclusivo. La credibilità e l'autenticità percepita sono i principali fattori che determinano l'efficacia degli *influencer* (Han & Balabanis, 2024; Pereira et al., 2025). I consumatori under 35 mostrano inoltre una maggiore tendenza a utilizzare i loro contenuti come fonte informativa nella fase di scoperta e valutazione dei locali (Pereira et al., 2025): la comunicazione digitale tende quindi ad assumere un peso crescente nella fase di *awareness*, in particolare tra le generazioni più giovani. Al tempo stesso, il fatto che il passaparola rimanga il criterio prevalente nelle occasioni più importanti (Chua et al., 2020) suggerisce che gli *influencer* non sostituiscono le forme tradizionali di influenza, ma le affiancano. I due canali operano in momenti diversi del *journey* e rispondono a bisogni diversi: per questo una strategia comunicativa efficace deve presidiarli entrambi in modo coerente con l'identità del locale.

2.4 Modello integrato e ipotesi di ricerca

2.4.1 La relazione tra strategia di mercato, marketing e comunicazione

I paragrafi precedenti hanno esaminato separatamente tre dimensioni del management delle imprese della ristorazione e dell'hospitality: le strategie di crescita secondo la matrice di Ansoff, il marketing mix dei servizi nelle sue sette componenti e la comunicazione come leva di percezione e scelta del consumatore. Questa separazione analitica, utile per approfondire ciascuna dimensione con la precisione che meritano, rischia però di nascondere un aspetto fondamentale: nella pratica, le tre dimensioni non operano in modo indipendente ma si influenzano a vicenda in un sistema di relazioni circolari. Comprendere queste relazioni è necessario per costruire il modello proposto nel paragrafo successivo, che sintetizza i tre contributi teorici esaminati in una prospettiva integrata applicata al contesto agrifood italiano, e per formulare le ipotesi di ricerca della tesi.

Il legame tra strategia di crescita e conoscenza del consumatore è il primo passaggio del sistema. La scelta di quale quadrante della matrice di Ansoff presidiare non determina solo cosa offrire e a chi, ma definisce anche quale tipo di consumatore l'impresa deve imparare a conoscere: i suoi canali di scoperta, le sue aspettative, il suo percorso decisionale. Una strategia di penetrazione di mercato, che punta a consolidare la presenza con i prodotti esistenti nei mercati già serviti, richiede di approfondire la conoscenza della clientela già acquisita per rafforzare il rapporto nel tempo (Ansoff, 1957). Una strategia di sviluppo di prodotto consiste nell'introdurre nuove proposte destinate alla stessa clientela: in questo caso la conoscenza del consumatore serve a capire quali nuove esperienze siano coerenti con le aspettative già formate, evitando innovazioni che disorientino un pubblico abituato a un'identità specifica (Ansoff, 1957; Pine & Gilmore, 1999). Nel settore agrifood, questa traiettoria si manifesta tipicamente nell'arricchimento dell'offerta esperienziale che richiede di capire quali dimensioni dell'esperienza il cliente già fidelizzato valuta di più. Una strategia di sviluppo di mercato richiede invece di conoscere segmenti di consumatori precedentemente non raggiunti: come scoprono i locali, quali *touchpoint* usano nella fase di valutazione, quali leve comunicative li convincono. Come documentato da Checchinato et al. (2024) nel contesto delle PMI agrifood italiane, la presenza digitale diventa lo strumento principale con cui raggiungere

questi nuovi segmenti, ma la sua efficacia dipende dalla qualità della conoscenza che l'impresa ha del pubblico che vuole intercettare. La diversificazione, infine, è la traiettoria che richiede la conoscenza più ampia: entrare simultaneamente in un mercato nuovo con un'offerta nuova significa confrontarsi con consumatori le cui aspettative, abitudini e percorsi decisionali sono ancora in larga parte ignoti (Ansoff, 1957; Hussain et al., 2013). In tutti i casi, la strategia orienta la direzione ma è la conoscenza del consumatore a renderla concretamente perseguibile.

La conoscenza del consumatore, a sua volta, informa le scelte di marketing operativo. Sapere come il cliente scopre un locale, quali *touchpoint* usa nella fase di valutazione e cosa lo spinge a tornare e a condividere l'esperienza è la base su cui calibrare le leve delle 7P. Il personale, ad esempio, deve essere formato non solo sul prodotto ma sul tipo di relazione che il segmento target si aspetta: in un agriturismo che punta su un pubblico interessato all'autenticità territoriale, il personale deve essere in grado di raccontare la provenienza dei prodotti, le tecniche di produzione e il legame con il territorio, perché è su questi elementi che il consumatore ha formato le proprie aspettative prima ancora di arrivare. Il processo deve essere strutturato in modo coerente con le aspettative generate dalla comunicazione: se il locale si presenta come autentico e informale, un servizio eccessivamente rigido crea una dissonanza che il consumatore registra negativamente. L'evidenza fisica, infine, deve rispondere alle aspettative formate durante il *messy middle*: i clienti che hanno letto recensioni e guardato foto sui social arrivano con un'immagine già formata del locale, e la coerenza tra questa immagine e la realtà è uno dei principali fattori che determinano la soddisfazione complessiva (Lemon & Verhoef, 2016). Di conseguenza, la coerenza tra le diverse componenti del mix non è solo una scelta estetica ma il risultato diretto di una conoscenza precisa del consumatore: un'incoerenza tra ciò che il cliente si aspetta e ciò che trova genera una percezione negativa che nessuna campagna promozionale può compensare (Grönroos, 1994).

La relazione tra marketing operativo e strategia di crescita chiude il sistema. Le scelte operative non sono solo l'esecuzione di una strategia già definita, ma producono a loro volta informazioni sul consumatore, attraverso le recensioni, il passaparola e i comportamenti di fedeltà, che retroalimentano le decisioni strategiche successive. Checchinato et al. (2024), in uno studio su piccole e medie imprese agrifood del Nord-Est

italiano, dimostrano che il modo in cui un'impresa gestisce la propria presenza digitale non è indipendente dalle sue caratteristiche organizzative e strategiche. La disponibilità a sperimentare con strumenti digitali, l'inserimento di figure giovani con autonomia decisionale, la presenza di una strategia di marketing esplicita e la collaborazione con agenzie esterne distinguono le imprese con una presenza digitale matura e coerente da quelle che rimangono in una fase ancora frammentaria. Questo risultato conferma che comunicazione e strategia non sono livelli gerarchici separati, prima si decide la strategia, poi si comunica, ma si influenzano a vicenda: la capacità comunicativa dell'impresa è parte integrante della sua capacità strategica.

Le tre relazioni descritte definiscono un sistema in cui nessuna delle dimensioni può essere gestita in isolamento. Hussain et al. (2013), nel loro studio sull'efficacia delle strategie di Ansoff nel settore agroalimentare, documentano come l'ambiente di mercato moderi significativamente i risultati delle scelte strategiche: la stessa strategia produce esiti diversi in contesti diversi, il che suggerisce che la performance non dipende dalla sola scelta strategica ma dal modo in cui essa viene implementata attraverso le leve operative e comunicata al mercato. Le tre dimensioni devono essere allineate perché il sistema produca un vantaggio competitivo duraturo.

Il presente lavoro adotta questa chiave di lettura integrata (Figura 6), che articola le strategie di crescita secondo Ansoff (1957), la conoscenza del consumatore e del suo *customer journey* (Court et al., 2009; Lemon & Verhoef, 2016) e il marketing mix dei servizi nelle sue sette componenti (Booms & Bitner, 1981), e ne propone l'applicazione al contesto specifico delle imprese agroalimentari italiane di piccola e media dimensione, caratterizzate da un forte radicamento territoriale e da risorse tipicamente contenute (Finotto & Mauracher, 2024; Checchinato et al., 2024).



Figura 6 – Le tre priorità per la crescita nel settore agrifood: strategia, conoscenza del consumatore e marketing operativo.
Fonte: generata con Claude AI

Questa dimensione sistemica assume una rilevanza particolare nel settore della ristorazione e dell'hospitality, dove la natura intangibile ed esperienziale dell'offerta fa sì che la percezione del consumatore non si formi in un singolo momento ma si accumuli in modo distribuito lungo tutte le fasi del *journey* e attraverso tutti i *touchpoint* disponibili. In questo contesto, l'allineamento tra strategia, conoscenza del consumatore e marketing operativo non è solo auspicabile ma necessario: una dissonanza tra ciò che l'impresa promette nei propri canali digitali e ciò che il cliente effettivamente sperimenta a tavola produce un danno alla reputazione difficilmente recuperabile, indipendentemente dalla qualità intrinseca dell'offerta. Porcu et al. (2019), in uno studio empirico condotto su imprese del settore hospitality, dimostrano che l'adozione di un approccio di comunicazione integrata, intesa come coordinamento coerente di messaggi, canali e strumenti comunicativi attraverso l'intera organizzazione, influenza positivamente la performance di mercato lungo tre dimensioni distinte: i risultati di vendita e finanziari, il vantaggio di brand e gli esiti relazionali con il cliente. Il dato più rilevante per gli scopi del

presente lavoro è che l'IMC (*Integrated Marketing Communication*, Comunicazione di Marketing Integrata) viene concepita come una capacità organizzativa trasversale: solo quando i messaggi sono coerenti con i valori dell'organizzazione e allineati con la strategia di mercato, la comunicazione produce effetti misurabili sulla performance.

Nel contesto specifico della ristorazione, Han et al. (2023) confermano questa relazione fornendo evidenza diretta dal settore: analizzando dodici anni di dati da pagine Facebook di brand ristorativi, gli autori dimostrano che le attività di social media marketing, in termini di volume di post ed engagement dei contenuti generati dagli utenti, producono impatti positivi e misurabili sui ricavi annuali delle imprese ristorative, e che l'effetto è amplificato quando le attività comunicative sui social vengono integrate con investimenti in pubblicità tradizionale. Un dato particolarmente rilevante per le PMI agrifood italiane, caratterizzate da risorse comunicative tipicamente limitate (Checchinato et al., 2024; Finotto & Mauracher, 2024), riguarda proprio questa interazione: se l'effetto della comunicazione sui social è amplificato dall'integrazione con investimenti pubblicitari tradizionali (Han et al., 2023), le imprese con budget ridotti non possono affidarsi alla sola quantità di contenuti pubblicati, ma devono puntare sulla coerenza tra messaggio comunicativo, identità del locale e posizionamento strategico. Questo risultato chiarisce il legame tra la dimensione empirica e quella teorica sviluppata nei paragrafi precedenti: la comunicazione non agisce come una leva autonoma, ma funziona come un moltiplicatore delle scelte strategiche e operative già compiute dall'impresa. Se la strategia è ben definita e il marketing mix è coerente, la comunicazione amplifica e rende visibile il valore dell'offerta; se invece manca questo allineamento, nessun investimento comunicativo è in grado di sostituirlo. In altri termini, la comunicazione non può costruire da sola una percezione positiva che l'esperienza reale del cliente non è in grado di confermare.

Queste implicazioni assumono una forma concreta quando si considerano le scelte operative delle imprese della ristorazione e dell'hospitality. La scelta di quale quadrante di Ansoff presidiare in un determinato momento non è solo una decisione di allocazione delle risorse, ma orienta anche quale identità comunicare, a quali segmenti di consumatori rivolgersi e attraverso quali *touchpoint* raggiungerli. Ad esempio, un agriturismo che sta consolidando la propria clientela locale ha bisogno di una

comunicazione orientata alla narrazione dell'autenticità e alla gestione delle recensioni; lo stesso agriturismo che vuole intercettare segmenti turistici internazionali deve invece investire in una presenza digitale multicanale, con contenuti visuali di qualità e un racconto del territorio accessibile in più lingue. Questa lettura integrata permette di identificare tre priorità operative che, nel settore agrifood italiano, distinguono le imprese capaci di costruire una crescita duratura da quelle che rimangono esposte alla variabilità del mercato. La prima è la chiarezza della direzione strategica: scegliere consapevolmente quale quadrante della matrice di Ansoff presidiare non è un esercizio classificatorio, ma la condizione che rende coerenti tutte le scelte successive di marketing e comunicazione. La seconda è la conoscenza del consumatore e del suo percorso decisionale: comprendere come il cliente scopre un locale, come valuta le opzioni nel *messy middle* e cosa lo spinge a tornare e a raccontare l'esperienza, consente all'impresa di presidiare i *touchpoint* giusti con i messaggi giusti. La terza è la qualità dell'esecuzione operativa: le leve delle 7P (in particolare *People*, *Process* e *Physical Evidence*) non sono accessorie rispetto al prodotto ma costituiscono il contesto in cui l'esperienza prende forma e il valore percepito si costruisce o si perde. Queste tre priorità non operano sempre in una sequenza rigida ma si condizionano reciprocamente: una strategia ben definita orienta la conoscenza del mercato, la conoscenza del consumatore informa l'esecuzione, e un'esecuzione coerente genera l'esperienza che alimenta la reputazione e sostiene la crescita nel tempo.

2.4.2 Un modello integrato: la relazione circolare tra comunicazione, reputazione e crescita

Lo schema analitico (Figura 4) presentato nel paragrafo precedente mostra come strategia, marketing mix e comunicazione siano strettamente legati tra loro. Nella ristorazione e nell'hospitality, però, questo legame non è statico: nel tempo dà vita a un processo dinamico che Court et al. (2009) definiscono *loyalty loop* (il ciclo della fedeltà). I clienti soddisfatti, infatti, non si limitano a tornare nel locale, ma creano un passaparola spontaneo che guida nuovi consumatori verso l'acquisto; questi ultimi, a loro volta, genereranno nuove esperienze e ulteriore reputazione. Il percorso non segue una linea retta, dove prima si comunica, poi si costruisce reputazione e infine si cresce, ma è circolare e si alimenta da solo. In questo modello, la qualità dell'esperienza offerta è il

motore necessario per avviare il ciclo, mentre la reputazione accumulata ne stabilisce la velocità e la forza nel tempo (Lemon & Verhoef, 2016). Comprendere questa circolarità è fondamentale per le aziende agroalimentari italiane: significa, infatti, che investire nella qualità dell'esperienza e nella gestione della reputazione digitale non vuol dire affrontare costi separati, ma agire su leve che appartengono allo stesso sistema di crescita.

Il punto di partenza del ciclo è l'esperienza del cliente. Come documentato da Hwang et al. (2021), il *journey* del consumatore nel settore ristorativo non si chiude con la visita ma continua nella fase post-visita, durante la quale il cliente utilizza i social media per condividere l'esperienza vissuta, confrontarla con quella di altri, e produrre contenuti che diventano *touchpoint* per nuovi consumatori in fase di valutazione. Questo meccanismo trasforma ogni cliente soddisfatto in un potenziale generatore di comunicazione spontanea: l'esperienza positiva non rimane un fatto privato ma si converte in un capitale comunicativo che l'impresa non ha prodotto direttamente ma che dipende interamente dalla qualità di ciò che ha erogato. In questo senso, la qualità dell'esperienza, governata dalle leve del marketing mix, è la condizione necessaria perché il ciclo si avvii e si mantenga nel tempo.

Il secondo passaggio del ciclo riguarda la trasformazione dell'esperienza in reputazione grazie all'eWOM. Hennig-Thurau et al. (2004) definiscono l'eWOM come ogni tipo di comunicazione riguardante un prodotto o un'impresa, creata da consumatori (potenziali, attuali o passati) e messa a disposizione di un pubblico vasto e generico attraverso internet. Rispetto al passaparola tradizionale, l'eWOM si distingue per quattro caratteristiche fondamentali: può raggiungere un numero potenzialmente infinito di persone, rimane visibile nel tempo, è consultabile in qualsiasi momento e permette a chi scrive di restare anonimo. A causa di queste proprietà, una singola recensione non è un messaggio isolato, ma diventa un contributo permanente alla reputazione digitale del locale, a disposizione di chiunque stia decidendo se frequentarlo o meno. A causa delle caratteristiche tipiche di internet, come la permanenza nel tempo, l'ampia diffusione e l'anonimato, anche una singola recensione diventa un contributo fisso alla reputazione digitale del locale. Di conseguenza, la reputazione non è un dato fermo nel tempo, ma un processo in continua evoluzione. Questa immagine si costruisce giorno dopo giorno,

recensione dopo recensione e visita dopo visita, man mano che il cliente accumula la sua esperienza diretta all'interno del locale.

Il terzo passaggio riguarda il legame tra la reputazione e la crescita economica. Wang et al. (2021), hanno dimostrato che il numero e il punteggio delle recensioni migliorano sensibilmente la redditività delle imprese (misurata come *Return on Assets*). Inoltre, viene dimostrato come i buoni risultati economici del passato aumentino il volume delle recensioni future e come le recensioni passate influenzino quelle attuali. Questo dato prova concretamente che il rapporto tra reputazione e successo aziendale è a doppio senso. Non è solo la reputazione a far crescere l'impresa; è anche la crescita stessa, intesa come la capacità di attirare più clienti e offrire esperienze di alto livello, a generare più recensioni, che a loro volta rinforzano la reputazione. In sostanza, il ciclo non è a senso unico, ma si autoalimenta.

Il quarto passaggio riguarda la chiusura del ciclo tramite il cosiddetto *loyalty loop* (Court et al., 2009). I clienti che hanno avuto un'esperienza positiva tendono a saltare le fasi di ricerca e valutazione nelle scelte future: tornano infatti direttamente dal fornitore già scelto, senza confrontarlo di nuovo con la concorrenza. Nella ristorazione questo meccanismo ha un doppio valore. Da una parte, il cliente fedele riduce i costi necessari ad acquisire nuovo pubblico e aumenta la frequenza delle visite; dall'altra, Misra et al. (2024) dimostrano che il cliente fedele che ritorna più volte crea contenuti più credibili e convincenti rispetto a chi visita il ristorante una sola volta. Questi giudizi si basano su un'esperienza ripetuta e su una conoscenza approfondita del locale. Per questo motivo, hanno una forza di persuasione molto maggiore sui nuovi clienti, trasformando la fedeltà in uno strumento che moltiplica la capacità comunicativa dell'azienda.

Questo ciclo non si alimenta da solo: richiede che l'impresa intervenga attivamente in ogni sua fase. Xie et al. (2016) dimostrano che rispondere alle recensioni porta, in media, a un aumento di 0,235 stelle nel punteggio sulle piattaforme e a un incremento del 17,3% nel numero di recensioni future (*eWOM*). Di conseguenza, la risposta dell'azienda non è un semplice atto di difesa, ma un vero investimento nella reputazione digitale con risultati misurabili. Porcu et al. (2019) spiegano inoltre che la coerenza tra i messaggi pubblicitari e i valori reali dell'organizzazione è ciò che permette a questo ciclo di durare nel tempo. Un'impresa che comunica valori che poi non trovano conferma nell'esperienza reale

interrompe il processo già al primo stadio: in questo caso si generano recensioni negative che creano un circolo vizioso anziché uno positivo. In questo senso, il legame circolare tra comunicazione, reputazione e crescita non è automatico, ma è il risultato di scelte strategiche e operative coerenti portate avanti con costanza.

Per le piccole e medie imprese (PMI) agroalimentari italiane, questa circolarità ha conseguenze immediate. Come spiegato da Kapferer (2012), la reputazione non può essere separata dall'identità: un locale che comunica in modo coerente con la propria storia, i propri valori e il proprio territorio costruisce un'immagine che si rafforza nel tempo e che diventa sempre più difficile da copiare per i concorrenti. Le PMI italiane del settore, pur avendo spesso budget limitati per la pubblicità (Finotto & Mauracher, 2024), possono sfruttare questo meccanismo circolare puntando prima di tutto sulla qualità dell'esperienza offerta, che è il requisito fondamentale per far partire il ciclo, e sulla gestione attiva della reputazione online, che ne stabilisce il ritmo e la portata. In questo quadro, la comunicazione ufficiale dell'azienda e quella spontanea dei clienti non sono due strumenti separati, ma parti dello stesso sistema: la prima crea le basi per la seconda, mentre la seconda rende credibile e potenzia la prima agli occhi dei nuovi consumatori.

2.4.3 Le ipotesi di ricerca

La letteratura ha studiato separatamente ciascuno dei tre pilastri fin qui esaminati: le strategie di Ansoff sono state applicate al settore agroalimentare, le 7P hanno trovato ampia validazione nella ristorazione e il *consumer decision journey* è stato analizzato in contesti di scelta esperienziale. Ciò che mancava era una verifica empirica, condotta dal lato della domanda, di come queste tre dimensioni interagiscono nella realtà specifica delle PMI agrifood italiane e quali di esse producono concretamente crescita della reputazione e fedeltà. Le ipotesi che seguono nascono da questa esigenza: non servono a testare una teoria nuova, ma a misurare, attraverso i comportamenti reali, dove le imprese del settore devono concentrare le proprie risorse per ottenere risultati stabili nel tempo.

La prima ipotesi riguarda il ruolo della comunicazione digitale nella fase in cui si scoprono nuovi locali. Gli studi sul percorso d'acquisto del consumatore dimostrano che, durante la

fase di valutazione attiva, i due terzi dei punti di contatto (*touchpoint*) sono gestiti direttamente dal cliente tramite ricerche online, recensioni e social media (Court et al., 2009). A questo si aggiunge che, nel settore della ristorazione italiana, il 65,5% dei consumatori dichiara di leggere le recensioni sul web prima di scegliere un locale (FIPE, 2024). Allo stesso tempo, Checchinato et al. (2024) evidenziano come la presenza digitale sia diventata lo strumento principale con cui le piccole e medie imprese agroalimentari raggiungono fasce di pubblico che prima non riuscivano a contattare. Su queste basi viene formulata la seguente ipotesi: La comunicazione digitale (social media, recensioni online) ha un'influenza maggiore sulla scoperta di nuovi locali rispetto ai canali tradizionali.

La seconda ipotesi riguarda l'elemento che pesa di più nel momento della scelta finale. Nonostante l'aumento dei canali digitali, le ricerche mostrano che esiste ancora una netta differenza tra i mezzi usati per scoprire un locale e quelli usati per decidere di andarci. Chua et al. (2020) evidenziano che, per le occasioni più importanti dal punto di vista delle emozioni e della socialità, come feste, anniversari o incontri speciali, il passaparola di amici e conoscenti resta il criterio principale. Gursoy (2019) spiega questo comportamento con l'alto rischio percepito che caratterizza la scelta di un ristorante: il timore di sbagliare e restare delusi spinge il cliente a fidarsi di persone care e fonti sicure proprio nella fase finale della decisione. Questa distinzione tra la fase di scoperta e quella di scelta effettiva segue il modello di Court et al. (2009), che separa i momenti di pura conoscenza (*awareness*) da quelli che portano all'azione vera e propria (*conversione*). Su questa base nasce la seguente ipotesi: Il consiglio diretto di amici e familiari rimane il fattore più influente nella decisione finale di visita.

La terza ipotesi riguarda quanto l'autenticità del territorio influenzi la scelta del consumatore. Gli studi sulla gestione della marca (*brand management*) mostrano che le persone considerano autentici quei marchi capaci di trasmettere un legame sincero con il proprio passato, i propri valori e le proprie origini. Questa percezione, a sua volta, aumenta la fiducia verso il brand e la fedeltà del cliente (Södergren, 2021). Nel settore agroalimentare italiano, Mainolfi et al. (2024) dimostrano che le imprese più brave a comunicare la propria identità sono quelle che sanno unire in modo coerente la storia, i metodi di produzione e il legame con il territorio. Questo concetto si ricollega al modello di Kapferer (2012), secondo cui la comunicazione non serve solo a promuovere un

prodotto, ma a esprimere una vera e propria identità. Nel settore agroalimentare, il territorio rappresenta una delle caratteristiche dell'identità più forti e difficili da copiare per i concorrenti. Su questa base viene formulata la seguente ipotesi: La comunicazione di valori legati al territorio e all'autenticità influenza positivamente la scelta del consumatore.

La quarta ipotesi analizza come il consumatore comunica dopo aver vissuto un'esperienza soddisfacente. Il ciclo descritto nel paragrafo 2.4.2 funziona solo se un'esperienza positiva si trasforma in passaparola o comunicazione spontanea. Hwang et al. (2021) dimostrano che, dopo la visita, il consumatore usa i social media per raccontare la propria esperienza, confrontarla con quella degli altri e creare contenuti che diventano nuovi *touchpoint* per altri potenziali clienti. Misra et al. (2024) evidenziano che questo processo si rafforza quando le visite si ripetono: il cliente fedele scrive recensioni più dettagliate e convincenti rispetto a chi è stato nel locale una sola volta. Court et al. (2009) vedono in questo comportamento la differenza tra fedeltà attiva, in cui il consumatore non solo torna, ma consiglia attivamente il locale, e fedeltà passiva. Su questa base viene formulata la seguente ipotesi: Un'esperienza soddisfacente spinge il cliente a comunicare attivamente (tramite recensioni, condivisioni e passaparola).

La quinta ipotesi esplora come le diverse generazioni utilizzino i canali di comunicazione. Gli studi dimostrano che i consumatori tra i 18 e i 34 anni hanno abitudini di acquisto e di ricerca delle informazioni molto diverse dalle persone più adulte, con un uso molto più intenso dei social media in ogni fase del loro percorso di scelta (FIPE, 2024). Han e Balabanis (2024) evidenziano che i più giovani tendono a usare maggiormente i contenuti degli *influencer* per scoprire e valutare nuovi locali. Allo stesso tempo, le ricerche sul passaparola e sulle recensioni mostrano che i consumatori più adulti preferiscono fonti considerate più sicure e verificabili (Gursoy, 2019). Su questa base viene formulata la seguente ipotesi: I consumatori sotto i 35 anni danno più importanza ai social media rispetto a chi ha più di 35 anni, che preferisce invece il passaparola e le recensioni tradizionali.

La sesta ipotesi analizza quanto contino gli aspetti legati all'esperienza del servizio rispetto alla qualità del prodotto materiale nel creare la fedeltà del cliente. Pine e Gilmore (1999) sostengono che il valore economico si stia spostando sempre di più dall'oggetto

fisico all'esperienza stessa; parallelamente, Wirtz e Lovelock (2016) evidenziano che, nei servizi dove il contatto umano è frequente, il rapporto tra dipendenti e clienti crea il servizio stesso mentre lo si vive. Sukmana et al. (2023) dimostrano che gli elementi dell'esperienza, come il personale, l'organizzazione e l'ambiente, influiscono moltissimo sulla soddisfazione generale, anche se spesso i clienti non ne parlano nelle recensioni positive e li citano esplicitamente solo quando qualcosa non funziona. Questi studi indicano quindi che, nel settore della ristorazione, la fedeltà potrebbe dipendere dagli aspetti dell'esperienza tanto quanto, o persino più, dalla qualità del cibo o del prodotto fisico. Su questa base viene formulata la seguente ipotesi: Gli aspetti legati all'esperienza del servizio (come il personale, l'atmosfera e l'organizzazione) influiscono sulla fedeltà del cliente in modo simile o superiore rispetto alla qualità del prodotto materiale.

La settima ipotesi analizza come i clienti percepiscano in modo diverso gli strumenti di comunicazione e di servizio a seconda del tipo di locale. Chua et al. (2020) dimostrano che i criteri di scelta cambiano sensibilmente non solo in base all'occasione, ma anche alla categoria di ristorante. Finotto e Mauracher (2024) evidenziano inoltre come le aziende agroalimentari con un forte legame con il territorio siano profondamente diverse da quelle di città per quanto riguarda l'identità, i prodotti offerti e il modo di comunicare. Gilmore e Pine (2002) mostrano che la tematizzazione, ovvero il processo con cui un'attività costruisce tutta la propria offerta attorno a un tema centrale e chiaro, produce risultati differenti a seconda del contesto: ciò che genera soddisfazione in un certo modello di locale (*format*) non ha necessariamente lo stesso effetto in un altro. Su questa base viene formulata la seguente ipotesi: Il consumatore dà un valore diverso agli strumenti di comunicazione e di servizio in base al tipo di locale frequentato (ristorante di città contro agriturismo o struttura legata al territorio).

Le sette ipotesi presentate coprono tre livelli di analisi diversi ma collegati tra loro. Il primo livello riguarda il modo in cui i clienti cercano informazioni per scoprire nuovi locali e prendere decisioni (H1, H2, H5); il secondo analizza come essi reagiscono ai messaggi legati all'identità e al territorio (H3, H7); il terzo approfondisce il legame tra l'esperienza vissuta, la fedeltà e il passaparola spontaneo (H4, H6). Insieme, queste ipotesi permettono di dimostrare con i dati i legami teorici descritti nel modello di analisi di

questo capitolo, facendo particolare attenzione alle caratteristiche del settore agroalimentare italiano e alle differenze tra i vari gruppi di clienti e tipi di impresa.

CAPITOLO 3

Metodologia e analisi dei risultati

3.1 Il disegno della ricerca

Per verificare il modello teorico elaborato nel capitolo precedente, che collega le strategie di crescita delle imprese nel settore agrifood alle scelte e alle percezioni dei consumatori, è stata condotta una ricerca quantitativa attraverso un questionario strutturato. Questo approccio è stato scelto per soddisfare l'esigenza di trasformare concetti teorici complessi (come l'efficacia dei canali digitali nella fase di scoperta, il peso del passaparola nella decisione finale, o il ruolo dell'autenticità territoriale nella costruzione della fedeltà) in domande concrete, misurabili e confrontabili su un campione ampio di consumatori.

La ricerca è stata condotta dal lato della domanda, ovvero raccogliendo le percezioni e i comportamenti dei consumatori piuttosto che le valutazioni delle imprese. Questo perché le strategie aziendali si traducono in esperienze che il consumatore vive lungo il proprio percorso di acquisto, infatti il consumatore è una fonte affidabile per capire se e come queste strategie abbiano effettivamente funzionato. Osservare direttamente cosa pensa, cosa sceglie e come si comporta il cliente finale permette di misurare gli esiti reali delle strategie organizzative e di comunicazione nel settore della ristorazione italiano.

Le domande di ricerca si articolano attorno a sette aree tematiche che coprono l'intera *customer journey*. La prima riguarda il ruolo dei canali digitali rispetto a quelli tradizionali nella fase di scoperta di nuovi locali, e se questo ruolo cambi tra le generazioni più giovani e quelle più mature. La seconda esplora quale fattore, tra il consiglio diretto di amici e familiari, le recensioni online e i contenuti sui social, pesi di più nella decisione finale di visitare un locale. La terza indaga se la comunicazione basata su autenticità, storia e legame con il territorio influenzi concretamente le scelte dei consumatori. La quarta analizza i comportamenti che emergono dopo un'esperienza positiva, verificando se il passaparola diretto rimanga la forma di condivisione più diffusa anche nell'era digitale. La quinta approfondisce le differenze generazionali nella percezione della comunicazione, cercando di capire se under 35 e over 35 si comportino davvero in modo diverso lungo tutto il percorso di consumo. La sesta verifica se la qualità complessiva dell'esperienza (atmosfera, accoglienza, servizio) conti quanto o più della qualità del cibo nel determinare la soddisfazione e la fedeltà. La settima, infine, analizza se le aspettative e i comportamenti

dei consumatori varino in funzione della tipologia di locale frequentato, distinguendo tra ristoranti tradizionali, agriturismi e locali con forte identità territoriale.

Lo strumento scelto è un questionario strutturato composto da ventotto domande chiuse, organizzate in sette sezioni tematiche che seguono le fasi del *customer journey*: dalla scoperta del locale fino alla visita e al passaparola post visita. La costruzione dello strumento ha seguito il modello di Churchill (1979), che prevede la scomposizione di ogni costrutto teorico in dimensioni osservabili e la loro traduzione in item specifici e comprensibili per i rispondenti. Le domande a risposta singola permettono di identificare priorità tra le varie alternative, mentre le domande a risposta multipla catturano comportamenti che possono coesistere, come le diverse azioni intraprese dopo un'esperienza positiva. La scelta di domande chiuse, senza scale di valutazione numerica, in linea con l'approccio adottato da Chua et al. (2020) per lo studio dei fattori di scelta nella ristorazione, rende il questionario immediato e accessibile, riducendo il rischio di risposte casuali o poco ponderate. Il questionario è stato sottoposto a un pre-test informale su sei rispondenti, che hanno confermato la chiarezza e la comprensibilità delle domande prima della somministrazione definitiva.

Il questionario è stato diffuso nel mese di maggio 2026 attraverso tre canali principali: la rete di contatti personali della laureanda, i social media e la piattaforma SurveyCircle, un servizio che facilita lo scambio di questionari tra ricercatori. La condivisione attraverso contatti personali ha attivato un meccanismo di passaparola che ha ampliato progressivamente il numero di partecipanti, raggiungendo profili diversi per età, titolo di studio e abitudini di consumo. La somministrazione tramite Google Moduli, con tutte le domande impostate come obbligatorie, ha garantito che ogni risposta inviata fosse completa, eliminando la necessità di escludere questionari parziali. Al termine della raccolta sono state ottenute 196 risposte, tutte valide e utilizzabili per l'analisi.

I dati raccolti sono stati analizzati con Microsoft Excel attraverso due fasi complementari. La prima fase, descrittiva, ha calcolato le frequenze assolute e relative per ciascuna domanda, permettendo di identificare le tendenze principali e di tracciare il profilo del campione. La seconda fase, inferenziale, ha applicato il test chi quadro per l'indipendenza, uno strumento statistico che permette di verificare se l'associazione osservata tra due variabili categoriche sia reale o attribuita alla variabilità casuale del campione (McHugh,

2013). In termini pratici, il test confronta le frequenze effettivamente osservate nei dati con quelle che ci si aspetterebbe se non ci fosse alcuna relazione tra le variabili. Più queste due distribuzioni divergono, più è probabile che esista un'associazione significativa. La soglia di significatività adottata è quella convenzionale di $p < 0,05$, che implica accettare un margine di errore del 5%. Come sottolinea Field (2013), tuttavia, un risultato statisticamente significativo indica che esiste un'associazione ma non dice in automatico quanto questo legame sia importante nella pratica. Per questo motivo, i valori statistici sono stati sempre integrati con una lettura delle distribuzioni di frequenza, per valutare non solo se le differenze tra gruppi esistano, ma quanto siano ampie e cosa significhino concretamente.

3.2 Il profilo del campione

Il campione è composto da 196 consumatori italiani, la distribuzione per età mostra una buona rappresentanza di tutte le fasce generazionali: il 43,9% ha meno di 25 anni, il 17,3% si colloca nella fascia 26-35, il 17,3% tra i 36 e i 50 anni e il 21,4% ha più di 50 anni. Questa composizione permette di confrontare in modo significativo i comportamenti e le percezioni dei consumatori più giovani con quelli delle generazioni più mature, un elemento centrale per rispondere alle domande di ricerca sulle differenze generazionali nella comunicazione. Dal punto di vista geografico, la maggioranza dei rispondenti risiede nel Nord Italia (94,9%), con una quota del 5,1% proveniente dal Centro Italia. Il titolo di studio evidenzia un campione mediamente scolarizzato: il 51% ha un titolo universitario, tra laurea triennale (39,3%) e magistrale o superiore (11,7%), mentre il 37,2% ha un diploma superiore e l'11,7% la licenza media.

Il campione è composto prevalentemente da frequentatori abituali del settore: il 49,0% visita ristoranti o agriturismi almeno una volta al mese e il 21,4% lo fa più volte al mese, per un totale del 70,4% di consumatori regolari. Il 28,1% frequenta qualche volta l'anno, mentre solo l'1,5% dichiara di non visitare mai o quasi mai locali con ristorazione. Questa distribuzione assicura che le risposte del questionario si basino su esperienze dirette e reali. In questo modo, i pareri raccolti risultano particolarmente affidabili. Per quanto riguarda la tipologia di locale frequentata, il 39,3% frequenta un mix equilibrato tra diverse tipologie, il 31,1% predilige i ristoranti urbani o di quartiere, il 15,8% i locali con

forte identità territoriale come osterie tipiche e trattorie tradizionali, e il 13,8% gli agriturismi. Grazie a questa varietà è possibile confrontare le aspettative e i comportamenti di chi frequenta tipi di locali diversi. In questo modo, l'analisi dei pareri sulla comunicazione e sul servizio diventa più ricca e completa. La spesa media per persona si concentra prevalentemente nella fascia tra i 25 e i 35 euro (53,6%), seguita dalla fascia 36-50 euro (24,5%) e da quella sotto i 25 euro (20,9%), con solo l'1% che spende oltre i 50 euro a pasto.

3.3 Come i consumatori scoprono nuovi locali

Quando si tratta di scoprire un nuovo ristorante o agriturismo, il passaparola diretto rimane il canale principale: il 46,4% dei rispondenti ha dichiarato di aver conosciuto l'ultimo locale visitato grazie al consiglio di amici o familiari. I social media si posizionano al secondo posto con il 32,7%, seguiti dalle recensioni online con il 14,3%. Se si sommano tutti i canali digitali (social media, recensioni online, sito web del locale e pubblicità online) si arriva al 49,5%, una quota che supera di poco il passaparola tradizionale. I canali più tradizionali come articoli, televisione o la scoperta casuale passando per strada raccolgono complessivamente il restante 4,1%.

Quello che emerge con maggiore chiarezza è però la differenza tra le generazioni: tra gli under 35 i social diventano il canale principale (42,5%), mentre tra gli over 35 domina il passaparola (59,2%). Questa divergenza si riflette anche nei comportamenti concreti misurabili, con i più giovani molto più influenzati da contenuti social e consigli di *influencer* rispetto alle generazioni più mature.

Per quanto riguarda l'uso dei canali social nel settore della ristorazione, il 23,5% dei rispondenti segue spesso profili di ristoranti, agriturismi o chef, mentre il 49,5% lo fa qualche volta. Solo il 27% dichiara di non seguire mai questo tipo di contenuti. In generale, il 60,7% delle persone intervistate ha scelto almeno una volta un locale soprattutto per la qualità della sua comunicazione online. Questo dato conferma che la presenza online dei ristoranti ha un effetto reale e misurabile sulle decisioni dei clienti. Questi numeri fanno capire che non esiste un solo canale da utilizzare. Al contrario, serve una combinazione di strumenti diversi che cambia in base al pubblico che si vuole raggiungere. Per attirare i

clienti più giovani è indispensabile avere una presenza curata sui social network. Per i clienti più adulti, invece, la qualità dell'esperienza offerta nel locale resta il miglior modo per farsi pubblicità, perché è proprio da lì che nasce il passaparola. In tutti e due i casi, la coerenza tra quello che si racconta online e quello che il cliente trova davvero dal vivo è il punto di partenza necessario per trasformare la scoperta in una visita, e la visita in fedeltà nel tempo.

3.4 Cosa guida la scelta finale

Nel momento in cui il consumatore passa dalla semplice curiosità alla scelta concreta di andare in un locale che non conosce, entrano in gioco due elementi principali: si tratta delle recensioni online (40,8%) e del consiglio diretto di amici o familiari (37,8%). Insieme, questi due fattori raccolgono quasi l'80% delle preferenze. Tutti gli altri aspetti, come le foto sui social, il rapporto qualità-prezzo, il legame con il territorio e i riconoscimenti ufficiali, si dividono il restante 22%, con percentuali che non superano il 9% per nessuna singola voce. Nella fase della decisione, il consumatore si fida soprattutto delle esperienze che altre persone hanno già vissuto e raccontato, questo avviene sia attraverso le piattaforme internet, sia attraverso la propria rete di conoscenze personali.

Anche in questa fase la differenza generazionale è significativa: gli under 35 si affidano principalmente alle recensioni online (50%), mentre gli over 35 mettono al primo posto il consiglio diretto (42,1%). La storia e il legame con il territorio emergono come fattore decisionale quasi esclusivamente tra gli over 35, mentre sono assenti tra i più giovani.

Il ruolo delle recensioni nella decisione è confermato anche dai comportamenti dichiarati. Infatti, il 75% dei rispondenti le legge sempre o spesso prima di scegliere un locale, e solo il 2,6% non le consulta mai. Gli under 35 mostrano un'abitudine ancora più costante, con il 49,2% che le legge sempre. Le recensioni negative hanno un peso rilevante: il 90,8% del campione ha evitato almeno una volta un locale a causa di giudizi negativi, di cui il 34,2% lo fa sistematicamente. Questi dati mostrano che le recensioni non servono solo a trovare nuovi posti, ma funzionano come un filtro potente che può allontanare i clienti prima ancora che entrino nel locale.

Però, quando si chiede di quale fonte ci si fida di più in assoluto, il passaparola di amici e familiari torna al primo posto con il 50%, superando le recensioni online (29,6%) e la comunicazione ufficiale del locale (14,8%). Questo distacco tra l'uso pratico e la fiducia è importante, le recensioni vengono consultate perché sono immediate e accessibili, ma il passaparola rimane la fonte percepita come più affidabile. Per le imprese del settore questo significa che costruire una reputazione solida richiede di agire su due fronti contemporaneamente: da un lato occorre gestire attivamente la propria presenza sulle piattaforme di recensione, rispondendo ai commenti e curando l'immagine percepita, e allo stesso tempo puntare sulla qualità dell'esperienza vissuta dal cliente, perché è quella che fa nascere il passaparola diretto, la fonte di cui i consumatori si fidano di più.

3.5 Autenticità, territorio e tradizione come leve di scelta

La comunicazione basata su storia, legame con il territorio e filosofia produttiva è un elemento che buona parte dei consumatori nota e apprezza, ma che raramente diventa il motivo principale per scegliere un locale. Il 57,6% del campione ha scelto almeno una volta un posto principalmente per questo tipo di comunicazione, il 32,1% lo ha fatto più volte, il 25,5% una sola volta, mentre il restante 42,3% dichiara che non è mai stato il fattore decisivo o che non ci fa caso. Quando si chiede cosa succede concretamente di fronte a una comunicazione territoriale, il 48,5% risponde che si incuriosisce e diventa più propenso a visitare il locale, mentre il 40,3% la nota senza che questo influenzi molto la scelta. Solo l'11,2% afferma di non farci caso del tutto. Il quadro che emerge è quello di una leva apprezzata, capace di generare curiosità e interesse, ma che da sola raramente porta alla visita. Le differenze tra le generazioni in questo ambito sono meno evidenti rispetto ad altri momenti del *customer journey*.

Gli over 35 mostrano una tendenza leggermente più alta ad aver scelto un locale per la sua comunicazione legata ai valori (61,9% almeno una volta, contro il 55% degli under 35). Questo scarto, però, non è significativo dal punto di vista statistico. Questo dato suggerisce che l'attenzione all'identità territoriale non è una caratteristica solo delle generazioni più mature, ma un valore trasversale che attraversa tutte le fasce d'età in modo abbastanza uniforme.

Più interessante è invece la differenza legata alla tipologia di locale frequentata. Chi visita principalmente agriturismi e locali territoriali ha aspettative molto diverse da chi frequenta soprattutto ristoranti. I frequentatori abituali di agriturismi cercano prima di tutto un'esperienza autentica e non standardizzata (49,1%), e solo in secondo luogo prodotti legati al territorio locale (20,8%). Chi frequenta invece i ristoranti inverte questa gerarchia: si aspetta dai locali territoriali soprattutto prodotti tipici (55,6%), e in misura minore un'esperienza autentica (22,2%). Questo significa che l'aspettativa cambia in base all'esperienza accumulata: chi conosce già bene gli agriturismi cerca qualcosa di più profondo e personale, mentre chi li visita raramente si concentra prima di tutto sulla dimensione gastronomica.

Per quanto riguarda l'importanza della comunicazione di storia e filosofia nella scelta di agriturismi e locali territoriali, la maggioranza del campione (65,3%) la considera piacevole ma non determinante. Tuttavia, tra chi frequenta spesso questi ambienti, la percentuale di chi la considera uno dei motivi principali di scelta sale al 34%, contro il 13,9% di chi frequenta principalmente ristoranti. Questo dato indica che investire nella narrazione della propria identità ha un ritorno concreto soprattutto tra i clienti già fedeli a questo tipo di locali. In questo modo si rafforza un legame che va oltre la semplice qualità del pasto. Per le imprese del settore agroalimentare con una storia e un'identità legata al territorio da raccontare, la comunicazione dei valori funziona meglio quando è autentica e coerente con l'esperienza reale. Non deve quindi essere usata come un semplice elemento decorativo, ma come parte integrante di ciò che il cliente trova quando arriva.

3.6 Il passaparola dopo la visita

Dopo un'esperienza positiva, l'azione più spontanea e diffusa è il consiglio a voce: l'80,6% dei rispondenti dichiara di raccomandare il locale ad amici o familiari. Seguono poi la condivisione di foto o video sui social (23,0%), la scrittura di una recensione online (22,4%) e il fatto di seguire il profilo del locale (15,3%). Solo il 12,2% afferma di non fare nulla di specifico dopo una visita soddisfacente. È importante sottolineare che questi comportamenti non si escludono a vicenda: molti consumatori li combinano, consigliando il locale a voce e scrivendo anche una recensione o condividendo contenuti sui social. Il passaparola diretto resta però l'azione più comune, quella che avviene quasi

automaticamente indipendentemente dall'età, dal tipo di locale frequentato o dal livello di spesa.

La differenza generazionale in questa fase è meno marcata rispetto a quanto osservato nella scoperta e nella decisione. Il consiglio diretto domina in entrambi i gruppi, con percentuali simili tra under 35 (78,3%) e over 35 (84,2%). Gli under 35 mostrano una maggiore tendenza alla condivisione sui social (25,8% contro 18,4%), mentre gli over 35 sono leggermente più propensi a scrivere recensioni (25,0% contro 20,8%) e meno inclini a non fare nulla (3,9% contro 17,5%). Anche i consumatori più giovani, abituati ad usare i canali digitali, dopo una bella esperienza scelgono prima di tutto il contatto diretto con le persone che conoscono. Il digitale integra il passaparola, ma non lo sostituisce.

Dopo un'esperienza negativa il comportamento cambia, ma mantiene la stessa logica: il 66,8% sconsiglia attivamente il locale ad altri, il 26,0% scrive una recensione negativa online e il 29,1% non fa nulla di specifico. La comunicazione negativa segue quindi gli stessi canali di quella positiva. Il passaparola diretto che resta la forma più diffusa anche quando si tratta di mettere in guardia qualcuno. Questo dato ha un'implicazione diretta per le imprese: l'immagine di un locale si costruisce e si distrugge principalmente attraverso le conversazioni tra le persone, non solo attraverso le piattaforme digitali.

La fedeltà al locale conferma quanto questo sia solido: il 78,1% dei rispondenti dichiara di tornare spesso negli stessi posti, mentre il restante 21,9% lo fa a volte. Quando si torna, la motivazione principale è la qualità del cibo (37,2%), seguita dall'atmosfera e dal modo in cui ci si sente accolti (26,5%), dal rapporto qualità-prezzo (15,3%), dal legame emotivo con il posto (11,7%) e dall'abitudine o comodità (9,2%). Il legame emotivo, anche se riguarda una minoranza di persone, è il segnale che l'impresa è riuscita a trasformare una semplice visita in qualcosa di più duraturo. Per un'impresa del settore, questo significa che ogni visita positiva non produce soltanto un guadagno immediato, ma alimenta quella catena di racconti e ritorni che nel tempo costruisce una base di clienti solida.

3.7 Differenze generazionali nella comunicazione

Confrontare il comportamento degli under 35 con quello degli over 35 lungo tutta la *customer journey* mostra una situazione in cui le differenze sono reali e significative, ma

non assolute. I due gruppi si comportano in modo diverso nella fase di scoperta e in quella di scelta, mentre diventano molto simili nella fase successiva alla visita. Capire in quali punti le generazioni divergono e in quali convergono è utile per costruire strategie di comunicazione che siano efficaci su entrambi i fronti, senza disperdere risorse.

La differenza più evidente si nota nella fase di scoperta. Per gli under 35 i social media sono il canale principale con cui si viene a conoscenza di un nuovo locale (42,5%), superando il passaparola diretto (38,3%). Tra gli over 35 la situazione si ribalta completamente: il consiglio di amici e familiari domina con il 59,2%, mentre i social scendono al 17,1%. Questa differenza porta a comportamenti concreti misurabili: il 77,5% degli under 35 ha visitato negli ultimi dodici mesi almeno un locale perché lo aveva visto sui social, contro il 61,8% degli over 35. Il dato sugli *influencer* è ancora più netto: il 65% dei più giovani ha visitato un posto su loro consiglio, una percentuale che scende al 23,7% tra gli over 35. Sul fronte della comunicazione online, il 64,2% degli under 35 ha scelto almeno una volta un locale per come comunicava sui social o sul sito, contro il 55,2% degli over 35. Tra questi ultimi però il 27,6% dichiara di non fare mai caso alla comunicazione digitale, dato che tra gli under 35 scende all'11,7%. Di conseguenza, all'interno del gruppo degli over 35 esiste una divisione più netta tra chi usa internet in modo attivo e chi lo ignora del tutto.

Al momento di prendere la decisione finale le differenze si confermano. Gli under 35 si affidano principalmente alle recensioni online (50%), che superano di molto il passaparola (35%). Per gli over 35, al contrario, il consiglio diretto prevale con il 42,1% e le recensioni scendono al 26,3%. Tuttavia, quando si chiede di quale fonte ci si fidi di più in assoluto, entrambi i gruppi mettono al primo posto gli amici e familiari, il 46,7% tra gli under 35 e il 55,3% tra gli over 35. Questa differenza tra uso pratico e fiducia è uno degli elementi più interessanti che sono emersi dalla ricerca. I più giovani usano le recensioni perché sono immediate e accessibili, ma sanno riconoscere che il consiglio personale è più affidabile. In conclusione, le recensioni guidano la decisione, il passaparola costruisce la fiducia.

Le differenze si riflettono anche nella tipologia di locale frequentata. Gli under 35 privilegiano i ristoranti urbani o di quartiere (41,7%). Si tratta di una scelta più standardizzata e facilmente valutabile attraverso le recensioni online. Gli over 35 hanno

invece un comportamento più vario: il 47,4% frequenta un mix di tipologie diverse, il 21,1% locali con forte identità territoriale e il 17,1% agriturismi. Solo il 14,5% si concentra sui ristoranti tradizionali. Questa varietà di scelta fa capire che, con il crescere dell'età, aumenta la ricerca di esperienze più autentiche e meno standardizzate. Questo accade probabilmente perché si sviluppa un gusto più maturo e perché si dipende meno dalla conferma sociale offerta dalle piattaforme digitali.

Nella fase dopo la visita le generazioni si avvicinano. Il passaparola diretto domina in entrambi i gruppi come forma principale di condivisione, con percentuali simili tra under 35 (78,3%) e over 35 (84,2%), senza differenze statisticamente significative. Questo dato dimostra che, nonostante il peso dei canali digitali nella fase iniziale del percorso, quando si tratta di raccontare un'esperienza vissuta entrambe le generazioni tornano al contatto diretto con le persone. La comunicazione digitale è uno strumento potente per farsi trovare e per convincere i clienti. Tuttavia, il momento in cui un'esperienza diventa davvero memorabile, e quindi degna di essere raccontata, dipende ancora dall'esperienza generale vissuta durante la visita, e non da quello che si pubblica sui social media.

3.8 Cosa determina soddisfazione e fedeltà

Alla domanda su cosa influisca di più nel ricordo di una visita, il 56,6% dei rispondenti indica la qualità del cibo come elemento principale, seguito dalla cortesia e competenza del personale (23,0%), dal rapporto qualità-prezzo (13,3%), dall'atmosfera e cura degli spazi (5,1%) e dalla velocità del servizio (2,0%). Il cibo è il fattore di valutazione più importante, ma il distacco diminuisce notevolmente quando la domanda cambia prospettiva: chiedendo cosa conti di più nell'esperienza complessiva, il campione si divide quasi perfettamente a metà tra chi mette al primo posto la qualità del cibo (51,0%) e chi preferisce l'esperienza complessiva intesa come servizio, atmosfera e accoglienza (49,0%). Questo dato fa capire che il cibo rimane il punto di partenza inevitabile, poiché senza qualità dei piatti non c'è soddisfazione, tuttavia da solo non è sufficiente a costruire un'esperienza memorabile.

La differenza generazionale in questo ambito è tra le più significative dell'intera ricerca: gli under 35 privilegiano il cibo (57,5%), mentre gli over 35 mettono al primo posto

l'esperienza complessiva (59,2%). In altre parole, con il crescere dell'età l'attenzione si sposta gradualmente dal cibo alla relazione con le persone e all'atmosfera in cui si mangia.

La differenza legata alla tipologia di locale è ancora più netta. Per chi frequenta principalmente ristoranti urbani, il fattore decisivo per tornare è che il cibo sia sempre ottimo (41,0%), seguito dall'accoglienza e atmosfera (32,8%) e dal rapporto qualità-prezzo (23,0%). Per chi frequenta agriturismi e locali territoriali la gerarchia si ribalta: l'accoglienza e l'atmosfera diventano il fattore decisivo con il 48,3%, mentre la qualità del cibo scende al 27,6%. Chi sceglie questi contesti non cerca solo un buon pasto, ma cerca un'esperienza fatta di autenticità e senso di accoglienza genuina. Per tornare, ha bisogno di ritrovare quella sensazione.

I motivi per cui le persone ritornano in un locale si dividono tra una parte legata al cibo (la qualità del cibo, 37,2%) e una parte legata alle relazioni e all'ambiente (l'atmosfera e l'accoglienza, 26,5%; il legame emotivo, 11,7%). Questo porta a un totale del 38,2% di preferenze collegate alla sfera dell'esperienza. Il legame emotivo, in particolare, nasce da un insieme di tante esperienze positive che trasformano un cliente occasionale in un frequentatore affezionato. Per un'azienda di questo settore, puntare solo a mantenere sempre alta la qualità del cibo è una condizione necessaria ma non sufficiente. Al contrario, è l'unione di cibo buono, personale attento e atmosfera curata che crea la situazione adatta per fare in modo che un cliente ritorni.

3.9 Aspettative e percezioni per tipologia di locale

Il campione si distribuisce in modo abbastanza equilibrato tra le diverse tipologie di locale frequentate: il 39,3% dichiara di visitare un mix equilibrato di tipologie diverse, il 31,1% frequenta principalmente ristoranti urbani o di quartiere, il 15,8% locali con forte identità territoriale come osterie tipiche e trattorie tradizionali, e il 13,8% agriturismi o fattorie con ristorazione. Questa distribuzione riflette un settore in cui le diverse esperienze di consumo dei clienti si sovrappongono e si completano a vicenda. Mostra inoltre che una parte importante di consumatori non sceglie un solo tipo di locale, ma passa continuamente da un ambiente all'altro.

Quando si chiede cosa ci si aspetti di diverso da un agriturismo o locale territoriale rispetto a un ristorante tradizionale, la risposta più frequente sull'intero campione è la presenza di prodotti legati al territorio locale (46,9%), seguita da un'esperienza più autentica e meno standardizzata (30,6%), da un servizio più informale e genuino (12,8%) e da maggiore attenzione alla storia e alla tradizione (8,2%). L'aspettativa principale riguarda quindi prima di tutto il cibo e solo in secondo luogo l'esperienza generale, ma questa gerarchia cambia significativamente in base a chi risponde. Chi frequenta principalmente ristoranti si aspetta dagli agriturismi soprattutto prodotti tipici (59,0%) e in misura molto minore un'esperienza autentica (21,3%). Per questo gruppo, l'agriturismo è visto essenzialmente come un ristorante che usa materie prime locali. Al contrario, chi frequenta abitualmente agriturismi e locali territoriali capovolge completamente questa gerarchia: il 50,0% mette al primo posto l'esperienza autentica e non standardizzata, mentre l'importanza dei prodotti locali scende al 25,9%. Chi già conosce questi ambienti sa che il valore aggiunto non si trova solo nel piatto, ma nel modo in cui l'intera visita viene vissuta.

Questa differenza di aspettative si riflette anche nel modo in cui i due gruppi si relazionano con la comunicazione di storia e filosofia del locale. Sul totale del campione, il 65,3% considera questo tipo di comunicazione piacevole ma non determinante nella scelta, mentre il 20,4% la indica come uno dei motivi principali per cui sceglie di visitare il locale. Tra chi frequenta abitualmente agriturismi e locali territoriali, però, la quota di chi la considera determinante sale al 37,9%, quasi il triplo rispetto a chi frequenta principalmente ristoranti (14,8%). Il 55,2% dei frequentatori abituali di agriturismi la apprezza senza che sia decisiva, contro il 72,1% di chi frequenta ristoranti. La narrazione identitaria funziona quindi come motivo di scelta soprattutto per chi è già propenso a cercare quel tipo di esperienza. In conclusione, questo elemento rafforza una preferenza che esiste già, invece di crearne una nuova.

Le differenze tra tipologie si estendono anche ai canali di scoperta e ai fattori decisionali. Chi frequenta ristoranti scopre i nuovi locali in modo simile alla media generale, con il passaparola al primo posto (44,3%) seguito dai social (32,8%) e dalle recensioni (18,0%). Chi frequenta agriturismi e locali territoriali assegna un peso maggiore ai social (39,7%), quasi alla pari con il passaparola (43,1%), e un peso minore alle recensioni (12,1%). Nella

fase decisionale, chi frequenta ristoranti si affida soprattutto alle recensioni online (47,5%), mentre chi frequenta agriturismi preferisce il consiglio diretto (41,4%) rispetto alle recensioni (37,9%). Il quadro che emerge mostra come i locali più autentici e legati al territorio si affidano maggiormente sulle relazioni e sulle immagini, quelli più standardizzati alle piattaforme di valutazione. Per un agriturismo o un locale con forte identità territoriale, è più efficace creare sui social una presenza visiva curata e autentica e far crescere il passaparola attraverso esperienze memorabili. Questo approccio funziona meglio rispetto al puntare tutto sulla gestione delle recensioni, che rimane invece lo strumento centrale per chi opera nel segmento della ristorazione tradizionale.

3.10 Sintesi dei risultati

La ricerca condotta su 196 consumatori italiani del settore agrifood tra ristorazione e hospitality mostra una situazione articolata e coerente, in cui i comportamenti e le percezioni dei consumatori confermano il modello teorico elaborato nel capitolo precedente, con alcune sfumature che arricchiscono e precisano il modello.

Sul fronte della scoperta, il passaparola diretto rimane il canale principale con il 46,4% delle preferenze, ma i canali digitali nel loro insieme lo superano leggermente, arrivando complessivamente al 49,5%. La differenza generazionale è qui la più marcata di tutta la ricerca: gli under 35 scoprono i nuovi locali principalmente attraverso i social (42,5%), mentre gli over 35 si affidano ancora in modo dominante al consiglio di amici e familiari (59,2%). Questo significa che non esiste una strategia di comunicazione unica efficace per tutti, ma che la scelta dei canali deve essere calibrata sul pubblico che si vuole raggiungere.

Nella fase decisionale, le recensioni online e il passaparola si contendono il primo posto con percentuali molto ravvicinate (40,8% e 37,8%). Tuttavia, quando si chiede di quale fonte ci si fidi davvero di più, il 50% del campione indica gli amici e familiari. La fiducia rimane una risorsa basata su relazioni umane che si costruisce attraverso esperienze che le persone vogliono raccontare. La comunicazione di autenticità territoriale tocca un argomento molto importante: il 57,6% dei rispondenti ha scelto almeno una volta un

locale per come comunicava la propria storia e identità, con una quota del 37,9% tra chi frequenta abitualmente agriturismi e locali territoriali.

Dopo la visita, il comportamento più diffuso è il consiglio diretto a voce (80,6%), che convive con la condivisione sui social (23,0%) e la scrittura di recensioni (22,4%). La dinamica funziona in modo simmetrico anche in negativo: il 66,8% sconsiglia attivamente un locale dopo un'esperienza deludente. Il cliente, quindi, non è mai solo un destinatario passivo della comunicazione aziendale, ma è lui stesso un canale d'informazione attivo e credibile, che può aumentare o sgonfiare l'efficacia di qualsiasi strategia di marketing. Il 78,1% dei rispondenti torna spesso negli stessi locali, e lo fa principalmente per la qualità del cibo (37,2%) e per l'atmosfera e l'accoglienza (26,5%), due leve che insieme coprono quasi i due terzi delle motivazioni di fedeltà.

La divisione tra qualità del cibo ed esperienza complessiva è uno degli elementi che rivela più cose in tutta la ricerca. Il campione si divide quasi perfettamente a metà, il 51% mette al primo posto il cibo, e il 49% l'esperienza complessiva. Ma questa parità nasconde una differenza generazionale significativa: gli under 35 privilegiano il cibo (57,5%), gli over 35 l'esperienza (59,2%). La stessa differenza emerge per tipologia di locale, chi frequenta ristoranti considera determinante per tornare che il cibo sia sempre ottimo (41,0%), mentre chi frequenta agriturismi mette al primo posto l'accoglienza e l'atmosfera (48,3%). Non esiste quindi una risposta universale alla domanda su cosa fidelizzi di più un cliente: dipende da chi è e da dove va.

Il filo conduttore che unisce tutti i risultati è l'importanza delle relazioni umane. Il canale più usato per scoprire un locale, la fonte più fidata per decidere dove andare, il comportamento più diffuso dopo la visita e la motivazione più citata per tornare convergono tutti verso lo stesso punto: le persone si fidano delle persone. I canali digitali amplificano e accelerano queste relazioni, ma non le sostituiscono. Per le imprese del settore agroalimentare, questo significa che la strategia più efficace non è quella che massimizza la visibilità online a scapito dell'esperienza reale, ma quella che usa la comunicazione digitale per portare le persone a vivere un'esperienza che poi vogliano raccontare.

CAPITOLO 4

Risultati della ricerca e implicazioni strategiche alla luce del modello integrato

4.1 I risultati alla luce del modello integrato

Nel secondo capitolo è stato sviluppato un modello di analisi basato su tre livelli interconnessi: le strategie di crescita delle imprese, il percorso con cui il consumatore scopre, valuta e sceglie un locale e le leve operative del marketing dei servizi. Queste tre dimensioni si influenzano a vicenda. Infatti, le scelte strategiche dell'impresa determinano l'esperienza vissuta dal cliente. Tale esperienza spinge il cliente a parlare del locale in modo spontaneo e l'insieme di questi comportamenti contribuiscono alla creazione della reputazione del locale, uno strumento fondamentale sia per attrarre nuovi clienti sia per mantenere quelli già acquisiti.

La scelta di condurre la ricerca dal lato della domanda, raccogliendo le percezioni e i comportamenti dei consumatori invece delle valutazioni delle imprese, determina il modo in cui vengono interpretati i risultati e segue una prospettiva teorica ampiamente condivisa in letteratura. Keller (1993) sostiene che il valore di una strategia di marca si misuri più correttamente a partire dalla risposta del consumatore alle azioni di marketing, piuttosto che dal punto di vista dell'impresa che le ha progettate: è questa prospettiva *customer-based* a guidare anche l'impianto della presente ricerca. Un'impresa può comunicare di puntare sull'autenticità del territorio, ma è solo il comportamento del consumatore, cioè il fatto che scelga quel locale, che torni, che lo consigli, a confermare se quella strategia abbia effettivamente funzionato. Questa prospettiva è coerente con l'impostazione del modello integrato elaborato nel secondo capitolo. Questo modello, infatti, colloca il consumatore non come destinatario passivo delle strategie di marketing, ma come soggetto attivo che interpreta, valuta e risponde agli stimoli dell'impresa in modo autonomo e spesso imprevedibile. Leggere i risultati sotto questo punto di vista significa riconoscere che i dati raccolti non misurano le strategie delle imprese direttamente, ma ne misurano l'efficacia percepita, ovvero il modo in cui quelle strategie si sono tradotte in esperienze reali nella vita dei consumatori intervistati.

Condurre la ricerca dal lato della domanda ha anche un'importanza specifica nel contesto del settore agroalimentare italiano. Questo settore è caratterizzato da una forte frammentazione dell'offerta, confermata anche dai rapporti ISMEA sulla competitività

dell'agroalimentare italiano, e dalla presenza di numerose piccole e medie imprese che raramente possiedono strumenti precisi per misurare l'efficacia delle proprie strategie. In questo contesto, il punto di vista del consumatore offre un punto di osservazione ideale. Infatti, un'indagine condotta sul lato dell'offerta raccoglierebbe le percezioni di imprenditori e manager, che tendono a valutare le proprie scelte in modo più positivo rispetto a quanto i risultati effettivi giustifichino: Hult et al. (2016) dimostrano su un ampio campione di imprese che i manager sovrastimano sistematicamente la soddisfazione dei propri clienti, un divario riscontrato in modo specifico anche nel settore alberghiero da Luk e Layton (2002), che documentano come lo scarto tra le aspettative dei clienti e la percezione dei manager sia ampio. Al contrario, un'indagine sul lato della domanda restituisce una misura diretta di ciò che i clienti effettivamente percepiscono, cercano e ricordano. Questa asimmetria tra percezione interna e percezione esterna è uno dei fenomeni più documentati nel marketing dei servizi. Wirtz e Lovelock (2016) mostrano che le imprese tendono sistematicamente a sovrastimare la qualità del servizio erogato rispetto a come questo viene valutato dai clienti. Questo accade proprio perché chi progetta il servizio lo osserva dall'interno, mentre chi lo usa lo valuta in base alle proprie aspettative e alle alternative disponibili sul mercato. Di conseguenza, mettere al centro il consumatore impone di considerare questo divario fin dall'inizio. In questo modo, l'interpretazione dei risultati non dà per scontata la corrispondenza tra gli obiettivi dell'azienda e la percezione del cliente, ma la considera una variabile da indagare.

I risultati della ricerca confermano la validità del modello, evidenziando prima di tutto la centralità delle relazioni umane lungo l'intero percorso di consumo. Infatti, il canale più usato per scoprire un nuovo locale è il passaparola diretto, la fonte giudicata più affidabile nella fase decisionale sono gli amici e i familiari e il comportamento più comune dopo una visita positiva è il consiglio a voce. I canali digitali si affiancano a queste dinamiche, senza sostituirle. I social media e le recensioni online hanno un ruolo importante, rispettivamente per scoprire i locali e per prendere la decisione finale, ma per quanto riguarda la fonte di cui ci si fida di più, il passaparola resta in testa. Questo andamento è coerente con quanto previsto dal modello teorico: la comunicazione digitale può ampliare la visibilità di un'impresa, ma è la qualità dell'esperienza vissuta dal cliente a determinare se questa visibilità si traduca in risultati concreti e duraturi.

Una seconda conferma riguarda la segmentazione del mercato. I dati mostrano differenze costanti sia tra le diverse generazioni sia in base alla tipologia di locale, a dimostrazione del fatto che non esiste una strategia di comunicazione universalmente efficace. Gli under 35 utilizzano i canali digitali nella fase di scoperta e si affidano alle recensioni nella decisione, mentre gli over 35 si orientano verso il passaparola diretto in entrambe le fasi. Chi frequenta agriturismi dà un'importanza decisiva all'esperienza generale quando decide di tornare, invece chi frequenta ristoranti urbani mette al primo posto la qualità del cibo. Questa varietà nei comportamenti suggerisce alle imprese di costruire strategie coerenti tra il segmento che vogliono raggiungere, l'offerta che erogano e il modo in cui la comunicano.

Il contributo originale dello studio non è l'accostamento di tre teorie consolidate, ma l'aver individuato, analizzando i comportamenti di 196 consumatori, cosa distingue le imprese capaci di crescere da quelle statiche. La differenza sta in tre priorità precise, a partire da una strategia chiara. Le aziende con un posizionamento riconoscibile e coerente con il target di riferimento (secondo le traiettorie descritte dalla matrice di Ansoff) generano aspettative che il consumatore è in grado di formare e verificare, riducendo il rischio percepito già nella fase del *messy middle*. A questo si lega la seconda priorità, ovvero l'esecuzione operativa. I risultati mostrano che la metà dei clienti valuta l'esperienza complessiva, fatta di servizio, atmosfera e accoglienza, tanto quanto la qualità del piatto. Questo dato indica che le leve delle 7P (in particolare *People*, *Process* e *Physical Evidence*) non sono accessorie rispetto al prodotto, ma condizioni necessarie affinché la visita si trasformi in soddisfazione e la soddisfazione in fedeltà. Infine, la terza priorità riguarda la conoscenza profonda del consumatore: la ricerca dimostra che il canale con cui si scopre un locale, quello con cui si decide di andarci e la fonte ritenuta più affidabile in assoluto sono tre cose completamente diverse. Senza presidiare ogni fase di questo percorso, un'azienda rischia di essere visibile ma non scelta, o scelta ma dimenticata subito dopo. Solo unendo queste tre dimensioni in modo integrato si creano le basi strutturali per crescere davvero sul mercato italiano.

4.2 Strategie di crescita e comportamenti del consumatore

La matrice di Ansoff (1957) classifica le opzioni strategiche di un'azienda in base al grado di novità del prodotto e del mercato. Applicato alla ristorazione, lo schema di Ansoff acquista valore se confrontato con le abitudini d'acquisto dei clienti, le quali rivelano quale percorso strategico sia più coerente con il contesto reale.

I dati mostrano che la maggioranza del campione torna spesso negli stessi locali, motivato principalmente dalla qualità del cibo, dall'atmosfera e dall'accoglienza. La fedeltà dei consumatori conferma che non può esserci crescita senza un'esperienza di base solida e già ampiamente collaudata. Prima di pensare a nuovi mercati o a nuovi prodotti, l'impresa deve consolidare la propria capacità di soddisfare i clienti esistenti in modo costante. Usando la matrice di Ansoff, la strategia più coerente con queste dinamiche è la penetrazione di mercato, ovvero la crescita attraverso un rafforzamento della propria posizione nel segmento già servito, in cui lo sviluppo aziendale viene trainato principalmente dal passaparola positivo e dalla fidelizzazione dei clienti. Hussain et al. (2013) sottolineano che in contesti competitivi caratterizzati da incertezza e frammentazione (condizioni che descrivono il settore della ristorazione italiano), la penetrazione di mercato è spesso la strategia più efficiente. Questo accade perché tale strategia sfrutta le competenze che l'azienda possiede già e riduce il rischio legato all'ingresso in mercati inesplorati.

Sul piano pratico, la strategia di penetrazione di mercato deve tradursi in azioni concrete. Nel contesto della ristorazione, rafforzare la propria posizione nel segmento già servito non significa semplicemente fare più pubblicità o abbassare i prezzi. Significa invece agire in modo continuo sulle leve che i dati indicano come determinanti per la fedeltà: la consistenza della qualità del cibo nel tempo, la cura della dimensione umana del servizio e la capacità di generare esperienze che i clienti vogliano raccontare. In mercati frammentati e con una forte concorrenza, la penetrazione di mercato è efficace non quando punta a sottrarre clienti ai concorrenti attraverso politiche di prezzo aggressive, ma quando rafforza il legame con i clienti esistenti fino al punto in cui il passaparola spontaneo diventa il canale principale per trovarne di nuovi. In questo senso, la strategia di penetrazione si alimenta da sola: un cliente fedele che consiglia attivamente il locale riduce il costo necessario per attirare nuovi clienti e, allo stesso tempo, contribuisce a

costruire una reputazione che rafforza la posizione competitiva dell'impresa nel proprio mercato di riferimento.

La diversità di queste richieste pone un problema strategico rilevante nel momento in cui un'azienda pianifica la crescita al di fuori del target già consolidato. Le aspettative dei consumatori cambiano infatti in modo significativo in base al tipo di locale frequentato, orientando in modo decisivo le possibili traiettorie di crescita. Chi frequenta i ristoranti urbani si aspetta prima di tutto un cibo di qualità costante, mentre chi frequenta agriturismi mette al primo posto l'accoglienza e l'atmosfera, e considera l'autenticità dell'esperienza il valore principale della stessa. Questa differenza influisce direttamente sulle strategie di sviluppo di mercato, infatti, un'impresa che vuole estendere la propria offerta verso un segmento diverso da quello già presidiato non può limitarsi a modificare il messaggio comunicativo, ma deve intervenire sulla struttura dell'esperienza erogata, adattando atmosfera, accoglienza e coerenza narrativa al profilo del nuovo pubblico che intende raggiungere.

La strada della diversificazione è ancora più complessa. Nella matrice di Ansoff, questa rappresenta la scelta più rischiosa dal punto di vista strategico, perché comporta contemporaneamente l'introduzione di un'offerta nuova e l'ingresso in un mercato non ancora presidiato. Hussain et al. (2013) sottolineano che in contesti competitivi in cui si inseriscono le imprese agroalimentari, scegliere la strada della diversificazione senza una solida base di competenze specifiche comporta il rischio di sprecare risorse. Di conseguenza le aziende che portano avanti la diversificazione potrebbero non riuscire a costruire una posizione riconoscibile in nessuno dei segmenti che intendono servire. I dati confermano indirettamente questo rischio: le aspettative dei consumatori cambiano in modo profondo tra un segmento e l'altro, infatti, chi frequenta ristoranti urbani e chi frequenta agriturismi non solo cerca cose diverse, ma le cerca attraverso canali diversi, le valuta con criteri differenti e diventa fedele per ragioni diverse. Un'impresa che cercasse di servire contemporaneamente questi due profili dovrebbe gestire fattori di soddisfazione, canali di comunicazione e dimensioni esperienziali profondamente distinte tra loro. Il rischio concreto sarebbe quello di non rispondere in modo adeguato alle aspettative di nessuno dei due gruppi. Questo non significa che la diversificazione sia una strada preclusa alle imprese del settore, ma significa che essa richiede una

valutazione attenta delle proprie competenze di partenza e una chiara comprensione di quanto distante sia il nuovo segmento da quello già presidiato. La matrice di Ansoff, in questo senso, non è uno strumento che impone delle regole, ma uno strumento diagnostico: aiuta a misurare la distanza tra ciò che l'impresa sa già fare e ciò che il mercato a cui vuole rivolgersi effettivamente richiede. In questo modo, rende evidente il livello di investimento e di trasformazione necessari per percorrere quella distanza in modo credibile (Meldrum e McDonald, 1995).

I dati evidenziano inoltre che la fedeltà dei clienti non è un fenomeno omogeneo, ma si sviluppa su motivazioni differenti a seconda del segmento di consumatori considerato. Chi torna in un locale perché il cibo è sempre di qualità eccellente esprime una fedeltà di natura funzionale, legata alla capacità dell'impresa di mantenere standard produttivi costanti nel tempo. Al contrario, chi torna per l'atmosfera, per l'accoglienza o per il legame emotivo con il posto esprime una fedeltà di natura relazionale, che dipende dalla capacità dell'impresa di costruire un'identità riconoscibile e un rapporto con il cliente che vada oltre la singola transazione. Queste due forme di fedeltà non si escludono a vicenda, ma richiedono investimenti diversi e producono effetti differenti sul piano comunicativo: quella funzionale si manifesta in recensioni tecniche e dettagliate sulle prestazioni del locale; quella relazionale si esprime in un passaparola emotivo che, oltre a essere difficilmente imitabile, possiede un potere di persuasione superiore sui potenziali clienti. Per le imprese del settore, riconoscere quale tipo di fedeltà prevalga nel proprio segmento di riferimento è un passaggio necessario per calibrare le strategie di *retention* in modo coerente con le aspettative del proprio pubblico.

Nel complesso, i risultati confermano che il settore agroalimentare italiano non è omogeneo. Al suo interno, infatti, convivono segmenti con logiche di scelta, criteri di fedeltà e sensibilità comunicative molto diverse. In questo senso, i dati raccolti suggeriscono che la scelta della strategia di crescita più adeguata non può prescindere da una conoscenza precisa del segmento di riferimento e delle aspettative specifiche che lo caratterizzano.

4.3 Le leve esperienziali confermano le 7P

Il modello delle 7P elaborato da Booms e Bitner (1981) estende il marketing mix tradizionale con tre componenti specifiche per i servizi: le persone (*people*), i processi (*process*) e l'ambiente fisico (*physical evidence*). Queste tre leve riconoscono che, nei settori in cui il contatto umano è molto forte, come la ristorazione, il valore percepito dal cliente non dipende solo dal prodotto offerto, ma dall'intera esperienza vissuta durante l'erogazione del servizio. Pine e Gilmore (1999) approfondiscono questa prospettiva sostenendo che il valore economico si stia spostando progressivamente dall'oggetto fisico all'esperienza in sé, e che le imprese capaci di progettare esperienze memorabili ottengano un vantaggio competitivo difficile da replicare.

I risultati della ricerca confermano questa lettura. La qualità del cibo mantiene una posizione centrale nella valutazione dell'esperienza, ma la situazione cambia quando la domanda si sposta su un altro punto di vista. Infatti, chiedendo cosa conti di più nell'esperienza complessiva, il campione si divide quasi perfettamente a metà tra chi privilegia il prodotto e chi privilegia il servizio, l'atmosfera e l'accoglienza. Questo risultato suggerisce che la qualità del prodotto è una condizione necessaria ma non sufficiente: senza un cibo di qualità non c'è soddisfazione, ma da sola la qualità del cibo non è in grado di costruire un'esperienza memorabile né di generare fedeltà nel tempo.

Le differenze generazionali e per tipologia di locale rafforzano questa interpretazione. Con il crescere dell'età, l'attenzione si sposta gradualmente dal prodotto alla relazione con le persone e all'ambiente in cui si consuma. La stessa dinamica emerge con ancora in modo più chiaro in base al tipo di locale frequentato. Per chi visita agriturismi e locali territoriali, infatti, le componenti esperienziali del servizio (riconducibili alle dimensioni *people* e *physical evidence* delle 7P) superano il prodotto fisico come leva di fidelizzazione. Questo risultato è in accordo con quanto previsto dalla teoria di Pine e Gilmore (1999).

Tra le componenti esperienziali che i dati indicano come più rilevanti, il personale occupa una posizione centrale che merita un'analisi specifica all'interno del modello delle 7P. Wirtz e Lovelock (2016) sottolineano che nei servizi ad alto contatto umano la qualità del personale non è separabile dalla qualità del servizio stesso. Questo accade perché il dipendente non si limita a offrire il servizio ma lo crea insieme al cliente nel momento stesso in cui avviene l'interazione. Questa prospettiva ha conseguenze importanti per il

modo in cui si interpreta la soddisfazione del cliente nella ristorazione: la cortesia e la competenza del personale non sono un elemento secondario che si aggiunge a un prodotto, ma sono una parte fondamentale dell'esperienza complessiva. Questa componente è capace di trasformare un pasto ordinario in qualcosa di memorabile o, al contrario, di rovinare anche la migliore offerta gastronomica. I dati confermano questa lettura: la cortesia e la competenza del personale emergono come secondo fattore che le persone ricordano dopo la qualità del cibo, con un peso che supera quello dell'atmosfera, del rapporto qualità-prezzo e della velocità del servizio. Questo risultato è particolarmente significativo soprattutto perché il personale è anche la componente più difficile da standardizzare e controllare. A differenza del menu, dell'arredamento o dei prezzi, l'interazione umana varia inevitabilmente da un'occasione all'altra, e la sua qualità dipende dalla formazione, dalla motivazione e dalla cultura organizzativa dell'impresa. Per le imprese del settore agroalimentare, questo significa che investire nelle persone, non è una scelta secondaria rispetto all'offerta culinaria, ma una condizione per garantire che l'esperienza erogata sia consistente nel tempo e all'altezza delle aspettative che la comunicazione ha contribuito a generare. In questo senso, la dimensione *people* delle 7P non è solo una leva di soddisfazione immediata, ma un elemento di base della reputazione a lungo termine del locale.

Mentre il personale co-produce l'esperienza attraverso il contatto diretto con il cliente, l'ambiente fisico la definisce ancora prima che questa interazione inizi. Questa dimensione è definita da Booms e Bitner (1981) come *physical evidence* ed è descritta da Pine e Gilmore (1999) come la scenografia entro cui si svolge l'esperienza. Anche se i dati la indicano in modo meno diretto rispetto a cibo e personale, la componente ambientale emerge chiaramente dai giudizi sull'atmosfera e sulla cura degli spazi. Questi elementi, infatti, influiscono molto sulla percezione complessiva del servizio da parte dei consumatori intervistati. Pine e Gilmore (1999) sostengono che la progettazione consapevole dell'ambiente fisico non è un semplice elemento decorativo, ma una scelta strategica che comunica l'identità del locale prima ancora che il cliente interagisca con il personale o assaggi il cibo. L'arredamento, le luci, i suoni, i profumi e la disposizione degli spazi concorrono a creare un'impressione complessiva che orienta le aspettative e predispone il cliente verso un certo tipo di esperienza. Nel contesto degli agriturismi e dei locali con forte identità territoriale, questa dimensione assume un peso ancora maggiore.

Come osservato nel secondo capitolo, nella ristorazione e nell'accoglienza l'esperienza del cliente si svolge interamente all'interno dell'identità dell'impresa: l'ambiente, insieme al personale e al racconto del territorio, comunica simultaneamente chi è quell'impresa e cosa vuole essere (Mainolfi et al., 2024). Un agriturismo che cura la propria scenografia (dagli arredi ai materiali, dalla disposizione degli spazi alle viste sul paesaggio) non sta semplicemente abbellendo i propri locali, ma sta costruendo un'esperienza coerente che rafforza il racconto della propria identità e rende più difficile per il cliente separare il pasto dal contesto in cui lo ha vissuto.

Le tre componenti aggiuntive delle 7P (persone, processi e ambiente fisico) non operano in modo indipendente, ma si influenzano reciprocamente. Un ambiente fisico curato e in linea con l'identità del locale perde parte del suo valore se il personale non è in grado di incarnare quella stessa identità nel modo in cui accoglie e interagisce con il cliente. Allo stesso modo, un personale competente e attento non riesce a rimediare del tutto a un'organizzazione del servizio, ovvero la dimensione dei processi, che crea attese troppo lunghe, ordini confusi o tempi di servizio non in linea con le aspettative generate dalla comunicazione. Come sottolineano Wirtz e Lovelock (2016), nei servizi ad alto contatto la qualità percepita deriva da un sistema integrato: ogni elemento contribuisce all'impressione generale e qualsiasi incoerenza interna viene percepita dal cliente in modo amplificato rispetto al suo peso oggettivo. Questo ha una conseguenza pratica diretta per le imprese del settore: migliorare una sola delle tre dimensioni senza considerare le altre due rischia di produrre un effetto limitato o persino controproducente. Questo accade perché il cliente valuta l'esperienza nella sua totalità e tende a ricordare le discontinuità più che le eccellenze isolate. La gestione delle 7P richiede quindi un approccio globale, in cui le decisioni su personale, processi e ambiente vengano prese in modo coordinato e coerente all'esperienza che si vuole offrire.

Il peso del legame emotivo tra i motivi per cui le persone dichiarano di tornare in un locale è particolarmente significativo. Pur riguardando una minoranza del campione, questo legame dimostra chiaramente come l'impresa sia riuscita a trasformare una semplice visita in un'esperienza significativa, quella che Pine e Gilmore (1999) definiscono il livello più elevato di coinvolgimento del cliente. Per le imprese del settore, questo significa che investire sulle persone e sull'ambiente del servizio è una condizione necessaria per creare

un gruppo di clienti fedeli che nel tempo faranno crescere la reputazione del locale attraverso il passaparola.

4.4 Il percorso del consumatore tra esplorazione e decisione

Il modello del *Consumer Decision Journey* (Court et al., 2009) descrive l'evoluzione del consumatore dalla scoperta iniziale di un'offerta fino all'acquisto, superando la logica lineare del tradizionale *funnel* di marketing. Dopo la fase di scoperta e valutazione segue un momento di scelta. Questo momento raramente è diretto e razionale, ma è influenzato da una molteplicità di fonti che il consumatore consulta e confronta senza seguire un ordine preciso. Google e The Behavioral Architects (2020) hanno approfondito questo aspetto introducendo il concetto di *messy middle* per descrivere la zona caotica e non lineare compresa tra lo stimolo iniziale e l'acquisto vero e proprio. In questo spazio, il consumatore alterna fasi di esplorazione, in cui amplia le opzioni considerate, e fasi di valutazione, in cui riduce il numero di scelte in base alla fiducia e all'importanza che dà alle fonti.

Prima ancora di entrare nel *messy middle*, però, il consumatore deve includere un locale nel proprio *consideration set*, ovvero nell'insieme di opzioni che valuta attivamente. Capire come questo insieme si formi e si restringa è una premessa necessaria per comprendere correttamente le dinamiche successive. Entrare in questo insieme è una condizione iniziale e necessaria per qualsiasi altra strategia di comunicazione o di servizio. Infatti, un locale che non viene incluso nel *consideration set* del consumatore non ha alcuna possibilità di essere scelto, indipendentemente dalla qualità della propria offerta. I dati mostrano che le recensioni negative svolgono un ruolo di esclusione particolarmente potente: la quasi totalità del campione ha evitato almeno una volta un locale a causa di giudizi negativi, e una parte importante lo fa in modo sistematico. Questo significa che la reputazione digitale non è solo uno strumento per attrarre nuovi clienti, ma è una vera e propria barriera di ingresso che determina se un locale venga o meno preso in considerazione. Allo stesso tempo, la visibilità sui canali digitali, come social media, piattaforme di recensione, sito web, determina se un locale sia in grado di intercettare l'attenzione del consumatore nella fase di esplorazione. Un locale che non è presente su questi canali, o che lo è in modo trascurato, rischia semplicemente di non

essere mai considerato da quella parte di pubblico che inizia il proprio processo decisionale online, indipendentemente da quanto sia apprezzato da chi lo conosce già. Per le imprese del settore, questo conferma la necessità di controllare sia la fase di esplorazione, attraverso una presenza digitale curata, sia quella di valutazione, attraverso una gestione attiva della propria reputazione online. Queste sono le condizioni preliminari per entrare e rimanere nel *consideration set* del consumatore.

I risultati della ricerca offrono una conferma di questa dinamica. Il canale che fa scoprire un nuovo locale non è lo stesso che orienta la decisione finale. Infatti, il passaparola diretto è il principale responsabile nella fase di scoperta, mentre le recensioni online assumono un ruolo più rilevante nel momento in cui la scelta diventa concreta. Questa differenza corrisponde esattamente alla distinzione proposta da Court et al. (2009) tra la fase di *awareness* e quella di *conversione*. Il consumatore usa quindi strumenti diversi per allargare il numero delle opzioni e per restringerlo. Di conseguenza, le imprese che non controllano entrambe le fasi rischiano di essere visibili ma non scelte.

Il concetto di *messy middle* trova conferma anche nella differenza tra l'uso pratico delle fonti e la fiducia reale che si ha in esse. Le recensioni online vengono consultate dalla grande maggioranza del campione prima di scegliere un locale, ma quando si chiede di quale fonte ci si fidi davvero di più, il passaparola di amici e familiari torna nettamente al primo posto. Il consumatore usa le recensioni perché sono immediate e accessibili, ma la fiducia che ripone in esse è inferiore a quella che attribuisce a una persona conoscente. Questo comportamento è coerente con quanto descritto da Gursoy (2019), secondo cui il rischio che il cliente sente di correre quando sceglie un ristorante lo spinge a cercare conferme nelle fonti ritenute più sicure nella fase finale della decisione. Le recensioni svolgono dunque una funzione di esplorazione e preselezione, mentre il passaparola opera come validazione finale.

La comprensione di questo percorso ha conseguenze dirette sulle scelte operative delle imprese. Gestire in modo efficace il *messy middle* richiede di intervenire su due fronti distinti e complementari. Il primo riguarda la fase di esplorazione: in questa fase il consumatore è aperto a nuovi stimoli e può essere raggiunto attraverso una presenza curata sui social media, collaborazioni con *influencer* o contenuti che raccontino l'identità e l'offerta del locale in modo autentico e riconoscibile. Il secondo fronte riguarda la fase

di valutazione: in questo momento il consumatore cerca conferme e riduce l'incertezza. Qui gli strumenti più efficaci sono le recensioni positive accumulate nel tempo, la coerenza tra l'immagine comunicata e l'esperienza reale e la capacità di rispondere in modo costruttivo ai giudizi negativi. Un'impresa che presidia solo la fase di esplorazione, investendo sulla visibilità digitale senza curare la propria reputazione sulle piattaforme di recensione, rischia di attrarre l'attenzione del consumatore senza riuscire a convertirla in una visita. Al contrario, un'impresa che cura la propria reputazione ma non investe nella fase di scoperta rimane invisibile per quella parte di pubblico, in particolare i più giovani, che inizia il proprio percorso di scelta sui canali digitali. La strategia più efficace è quindi quella che coordina i due fronti in modo coerente, usando la comunicazione per generare curiosità e le esperienze reali per trasformare quella curiosità in fiducia e infine in scelta.

4.5 Il ciclo comunicazione-reputazione-crescita

Il modello circolare elaborato nel capitolo 2 descrive un processo in cui la comunicazione dell'impresa genera aspettative nel consumatore. Successivamente, l'esperienza vissuta conferma o smentisce queste aspettative ed infine, il comportamento post-visita del cliente (sotto forma di passaparola, recensioni o condivisioni) alimenta a sua volta la reputazione dell'impresa, diventando uno stimolo per nuovi potenziali clienti. Questo ciclo non si conclude con la visita, ma ricomincia ogni volta che un cliente soddisfatto racconta la propria esperienza, ampliando la portata della comunicazione aziendale attraverso canali che l'impresa non controlla direttamente ma può influenzare indirettamente attraverso la qualità del servizio che offre.

I risultati confermano la solidità di questo meccanismo. Dopo una visita positiva, la grande maggioranza degli intervistati consiglia il locale a voce ad amici o familiari, e una buona parte condividono contenuti sui social o scrivono una recensione online. Questi comportamenti non si escludono a vicenda, infatti molti consumatori li combinano, unendo il passaparola diretto a forme di comunicazione digitale che ampliano ulteriormente la diffusione del messaggio. Il passaparola diretto resta comunque l'azione più spontanea e diffusa, quella che avviene quasi automaticamente indipendentemente dall'età e dalla tipologia di locale frequentata. Come osservano Hwang et al. (2021), i

contenuti generati dagli utenti dopo una visita soddisfacente diventano nuovi punti di contatto per altri potenziali clienti, prolungando nel tempo l'effetto comunicativo di una singola esperienza positiva.

Il medesimo meccanismo si applica, specularmente, anche ai casi di insoddisfazione, infatti, dopo un'esperienza deludente, la maggioranza dei rispondenti sconsiglia attivamente il locale ad altri, e una parte importante scrive una recensione negativa online. La comunicazione negativa segue gli stessi canali di quella positiva, con il passaparola diretto che resta la forma più diffusa anche quando si tratta di mettere in guardia qualcuno. Ciò che rende questo aspetto particolarmente critico è la persistenza delle recensioni negative sulle piattaforme digitali. A differenza del passaparola orale, che svanisce nel tempo e nella memoria delle persone, una recensione negativa rimane visibile. In questo modo continua a influenzare le decisioni di nuovi potenziali clienti anche mesi o anni dopo essere stata scritta. Ismagilova et al. (2020) sottolineano che l'eWOM negativo ha un effetto moltiplicativo e asimmetrico rispetto a quello positivo. I consumatori, infatti, tendono a attribuire maggiore peso alle esperienze negative altrui rispetto a quelle positive, perché la percezione del rischio di restare delusi è psicologicamente più forte dell'aspettativa di vivere un'esperienza piacevole. Questo significa che un circolo vizioso della reputazione, una volta innescato da un numero significativo di recensioni negative, è difficile da interrompere agendo solo sulla comunicazione. La risposta più efficace non consiste solo nel gestire la comunicazione, ma nel rimuovere concretamente le cause dell'insoddisfazione migliorando gli aspetti del servizio giudicati insufficienti. Solo creando nuove esperienze positive è possibile cambiare la percezione comune del locale. Per le imprese del settore agroalimentare, questo conferma ancora di più l'importanza della qualità dell'esperienza offerta come base di qualsiasi strategia di comunicazione. La comunicazione può amplificare una reputazione positiva, ma non può sostituirla quando l'esperienza reale non è all'altezza delle aspettative che essa stessa ha contribuito a generare.

La fedeltà del cliente è strettamente legata alla reputazione, e ha il compito di alimentare e chiudere questo ciclo. I dati raccolti mostrano come la quasi totalità degli intervistati tenda a frequentare abitualmente gli stessi locali, spinti da fattori che riguardano sia il prodotto sia l'esperienza vissuta. Chua et al. (2020) evidenziano come la scelta di tornare

nello stesso ristorante sia il risultato di una costruzione graduale di fiducia e soddisfazione. Infatti, i consumatori fedeli hanno accumulato un'esperienza diretta e ripetuta con il locale, e per questo sviluppano una comprensione profonda dell'offerta e delle sue caratteristiche. Questo processo trasforma la fidelizzazione da semplice obiettivo commerciale a un vero e proprio strumento di comunicazione e di costruzione della reputazione. Di conseguenza, i clienti abituali diventano interpreti consapevoli e credibili dell'esperienza offerta dal ristorante.

La distinzione tra fedeltà attiva e passiva teorizzata da Court et al. (2009) trova un riscontro nei dati emersi da questa ricerca. Il cliente fidelizzato passivo è colui che torna nel locale, ma lo fa per abitudine o per comodità, senza comunicare spontaneamente verso l'esterno. Di conseguenza, la sua fedeltà ha un valore commerciale diretto, ma non aiuta la crescita della reputazione del locale. Al contrario, il cliente fidelizzato attivo, non solo torna ma consiglia, condivide e racconta la sua esperienza. È proprio lui che alimenta il ciclo comunicazione-reputazione-crescita descritto in questo capitolo, trasformando la propria esperienza in uno stimolo per nuovi potenziali clienti. I dati mostrano che, dopo una visita positiva, la grande maggioranza delle persone intervistate consiglia il locale a voce, ma solo una parte scrive recensioni o condivide contenuti sui social media. Questo fatto suggerisce che la fedeltà attiva nella sua forma più visibile e amplificabile sul web riguarda una minoranza del pubblico, mentre la maggioranza esprime la propria soddisfazione attraverso canali meno tracciabili ma non meno efficaci. Per le imprese del settore, questa distinzione ha conseguenze pratiche precise, infatti, trasformare un cliente fedele passivo in uno attivo richiede di creare occasioni che rendano naturale e spontaneo il racconto dell'esperienza, senza forzare comportamenti che il cliente non sente come autentici. Esperienze particolarmente memorabili, momenti inattesi di cura o di personalizzazione del servizio, e una comunicazione dopo la visita che mantenga vivo il legame con il locale sono tutti strumenti che possono favorire questo passaggio. In questo modo, è possibile trasformare la semplice soddisfazione in una partecipazione attiva alla costruzione della reputazione.

4.6 Il ruolo degli *influencer* come intermediari della scelta

Nel capitolo 2 sono stati descritti gli *influencer* e i *content creator* come una categoria di intermediari che si sono inseriti nel percorso di scelta del consumatore. Questi soggetti svolgono una funzione ibrida, a metà tra il passaparola tradizionale e la comunicazione pubblicitaria. Han e Balabanis (2024) mostrano che l'efficacia di questi soggetti dipende in larga misura da quanto sembrano autentiche e dalla coerenza tra i valori che trasmettono e le aspettative del pubblico di riferimento. Allo stesso tempo, Lee et al. (2021) evidenziano che la loro influenza è particolarmente rilevante nella fase di scoperta, quando il consumatore non ha ancora formato una preferenza.

I risultati della ricerca confermano che questo fenomeno ha una dimensione concreta e misurabile, ma con una distribuzione molto disomogenea tra le generazioni. Tra i consumatori più giovani, una parte importante ha visitato almeno una volta un locale su consiglio di un *influencer*. Al contrario, questa percentuale scende in modo molto evidente tra gli over 35. Questa differenza generazionale è in linea con quanto evidenziato da Han e Balabanis (2024), secondo cui i consumatori più giovani sono più inclini a integrare i contenuti degli *influencer* nel proprio processo decisionale. Questo accade in parte perché considerano questi contenuti come fonte di ispirazione autentica, e in parte perché il loro percorso di scoperta avviene prevalentemente sui canali digitali dove queste figure lavorano.

Occorre inoltre distinguere tra le diverse tipologie di *influencer*, poiché la loro capacità di influenzare il consumatore varia in base alla fascia di appartenenza. Han e Balabanis (2024) distinguono cinque fasce in base al numero di *follower*, dai *nano-influencer* (1.000-5.000 *follower*) alle celebrità (oltre un milione). I *nano-influencer*, pur avendo un seguito ridotto, costruiscono connessioni più personali e frequenti con il proprio pubblico, generando un coinvolgimento più alto: la loro autenticità percepita rende le raccomandazioni simili a consigli genuini, il che le rende particolarmente efficaci per prodotti e servizi di nicchia o locali. I *mega-influencer*, al contrario, derivano il proprio impatto dalla portata, dallo status, dalla qualità dei contenuti e dalle collaborazioni con marchi affermati, generando consapevolezza rapida ma con un rapporto meno personale con il pubblico. Infatti, quando il pubblico percepisce che il contenuto esprime una preferenza genuina e non una transazione commerciale, l'effetto sul comportamento è

molto più forte. Per le piccole e medie imprese del settore della ristorazione, che raramente dispongono di budget sufficienti per collaborazioni con profili di grande scala, i *nano-influencer* rappresentano quindi uno strumento non solo più accessibile economicamente, ma potenzialmente più efficace. Questo accade proprio perché il loro pubblico è spesso già interessato a esperienze gastronomiche autentiche e legate al territorio. Un agriturismo o un locale con forte identità territoriale che collabora con un *nano-influencer* specializzato in turismo enogastronomico raggiunge un pubblico già predisposto verso quel tipo di esperienza. In questo modo si riduce la distanza tra il contenuto prodotto e la visita effettiva. Di conseguenza, aumenta la probabilità che la scoperta diventi una decisione concreta, e che l'esperienza vissuta corrisponda alle aspettative generate dal contenuto. Questo riduce il rischio di mancata corrispondenza tra l'immagine comunicata e la realtà vissuta, che rappresenta il principale pericolo di questa forma di comunicazione.

Uno dei rischi è la mancata corrispondenza tra l'immagine mostrata dall'*influencer* e l'esperienza reale del locale. La logica stessa dei social media porta a enfatizzare solo i dettagli più attraenti, generando una narrazione ideale che può non coincidere con la reale offerta della struttura. Quando le aspettative generate da questo contenuto non trovano riscontro nell'esperienza vera e propria, la delusione del cliente è proporzionale all'entusiasmo che il contenuto aveva generato: più alto è il livello di aspettativa creato, più marcata è la percezione della differenza rispetto alla realtà. Questo meccanismo è particolarmente critico per i locali con forte identità territoriale. In questi casi, la comunicazione è costruita attorno a valori come l'autenticità, la genuinità e il legame con il luogo; si tratta di valori che il cliente si aspetta di trovare incarnati in ogni aspetto della visita, dall'accoglienza al cibo all'ambiente. Un *influencer* che racconta questi valori in modo esagerato, senza conoscere a fondo il locale, rischia di creare aspettative che l'esperienza reale non è strutturalmente in grado di soddisfare. Di conseguenza, rischia di far partire esattamente quel circolo vizioso della reputazione descritto nella sezione precedente. Per le imprese del settore, questo significa che la selezione degli *influencer* con cui collaborare non dovrebbe basarsi solo sulla dimensione del pubblico o sul tasso di *engagement*, ma sulla coerenza tra i valori che quell'*influencer* comunica abitualmente e l'identità autentica del locale, scegliendo preferibilmente soggetti che conoscano

direttamente il contesto e che siano in grado di raccontarlo in modo credibile e proporzionato.

Questo rischio è ulteriormente amplificato dalle caratteristiche specifiche del settore agroalimentare, dove l'autenticità è il cuore stesso della proposta di valore. Mainolfi et al. (2024) mostrano che le imprese agroalimentari italiane con un forte legame con il territorio costruiscono la propria identità attorno a elementi difficilmente replicabili: la storia, il paesaggio, le tecniche produttive e le persone. È proprio questa impossibilità di essere imitati a rappresentare il loro principale vantaggio competitivo. Quando la comunicazione di questi elementi viene affidata a soggetti esterni che non li conoscono in profondità, si corre il rischio di ridurre una narrazione complessa e autentica a un contenuto superficiale e standardizzato. Questo tipo di contenuto può risultare attraente sui social, ma non regge al confronto con l'esperienza diretta.

Kapferer (2012) sottolinea che l'autenticità di un marchio non è una qualità che si può comunicare dall'esterno, ma deve nascere dalla coerenza tra tutti i punti di contatto attraverso cui il cliente entra in relazione con l'impresa. Se il contenuto dell'*influencer* racconta un'identità che il locale non è in grado di confermare nella visita reale, l'autenticità percepita crolla e con essa la fiducia del consumatore. Per le piccole e medie imprese, che spesso hanno costruito la propria reputazione nel tempo attraverso il passaparola e le relazioni dirette con i clienti, questo rischio è particolarmente rilevante. Una collaborazione mal gestita con un *influencer* può infatti distruggere in poco tempo una reputazione costruita con anni di lavoro. Questo accade proprio perché la delusione per le aspettative non soddisfatte è amplificata dai canali digitali con la stessa velocità con cui lo era stata l'entusiasmo iniziale.

Tenendo presenti questi rischi, il contributo degli *influencer* va collocato nel punto preciso del percorso di consumo in cui si rivela davvero utile: la fase di scoperta. In questa fase essi creano consapevolezza e curiosità verso un locale che il consumatore non conosce ancora, senza però sostituire le fonti di fiducia che orientano la decisione finale. Quando la scelta diventa concreta, il consumatore tende a cercare conferme attraverso le recensioni o il consiglio diretto di persone conosciute. Il contributo degli *influencer* è quindi più efficace nella fase di esplorazione del *messy middle* che in quella di valutazione finale, e la sua importanza dipende in misura significativa dalla capacità del locale di

offrire un'esperienza che il pubblico dell'*influencer* consideri coerente con i propri interessi e valori.

Per le imprese del settore agrifood, questo significa che collaborare con *influencer* può essere uno strumento utile per raggiungere segmenti di pubblico difficili da intercettare attraverso i canali tradizionali, in particolare tra i consumatori più giovani. Tuttavia, come sottolinea Ingrassia et al. (2022), l'efficacia di questa strategia dipende dalla qualità dell'esperienza che il locale è in grado di offrire: un contenuto che genera aspettative elevate ma non confermate nella visita reale rischia di produrre un effetto opposto a quello desiderato.

4.7 Implicazioni strategiche per le imprese del settore

I risultati emersi nelle sezioni precedenti si traducono in indicazioni pratiche per le imprese del settore agroalimentare. Queste indicazioni non derivano dalla teoria in astratto, ma dall'unione tra i modelli teorici di riferimento e i comportamenti concreti rilevati attraverso la ricerca empirica. Per questo motivo, offrono un supporto immediato alle decisioni manageriali delle aziende del settore.

La prima indicazione riguarda la necessità di presidiare più fasi del *customer journey* in modo coerente. I risultati mostrano che il canale che fa scoprire il locale non è lo stesso che guida la decisione finale, e che entrambi sono diversi dalla fonte che il consumatore considera più affidabile in assoluto. Un'impresa che investe solo nella visibilità sui social media raggiunge il consumatore nella fase di esplorazione, ma rischia di perderlo nel momento in cui la scelta diventa concreta. In quella fase, infatti, entrano in gioco le recensioni e il passaparola, che dipendono dalla qualità dell'esperienza realmente offerta. La coerenza tra la comunicazione e l'offerta è una condizione pratica e necessaria per trasformare la visibilità in visite effettive, e le visite in fedeltà nel tempo.

La seconda indicazione riguarda la centralità dell'esperienza come leva competitiva. I dati mostrano che la qualità del cibo è una condizione necessaria ma non sufficiente. Infatti, le parti del servizio legate all'esperienza (il personale, l'atmosfera, l'accoglienza) contribuiscono alla soddisfazione e alla fedeltà in misura comparabile al prodotto fisico,

e in alcuni segmenti di clienti in misura superiore. Questo risultato è particolarmente rilevante per gli agriturismi e i locali con forte identità territoriale, dove l'aspettativa di un'esperienza autentica e non standardizzata supera quella legata alla sola qualità del cibo. Per queste aziende, investire nelle persone e nell'ambiente fisico è importante quanto l'offerta culinaria, poiché entrambe sono parte integrante del valore che il cliente cerca. È proprio per questo valore che il cliente è disposto a tornare e a raccontare la propria esperienza.

La terza indicazione riguarda la segmentazione della comunicazione in base al pubblico. Le differenze generazionali rilevate dalla ricerca sono sufficientemente ampie e coerenti da rendere inefficace una strategia comunicativa uniforme. I consumatori più giovani scoprono i locali attraverso i social e decidono sulla base delle recensioni, mentre i consumatori più maturi si affidano prevalentemente al consiglio diretto sia per scoprire sia per decidere. Una strategia efficace deve quindi organizzare i propri strumenti in base al gruppo di persone che vuole raggiungere, senza rinunciare a nessuno dei due fronti. Da un lato, la presenza digitale è necessaria per intercettare i più giovani nella fase di scoperta, dall'altro, la qualità dell'esperienza rimane il fattore principale per far nascere il passaparola tra le generazioni più mature, che continuano a rappresentare una quota significativa della clientela.

La quarta indicazione riguarda la gestione della reputazione come attività continuativa nel tempo. I risultati mostrano che le recensioni negative hanno un effetto di esclusione molto marcato: una parte consistente del campione evita sistematicamente i locali con giudizi negativi, spesso prima ancora di entrare nella fase di valutazione attiva. Coerentemente con il modello circolare descritto nel capitolo 2, questo significa che la reputazione digitale non è un elemento da gestire solo come reazione, ma richiede un presidio costante orientato soprattutto al mantenimento di standard qualitativi che rendano improbabile la nascita di esperienze negative.

La quinta e ultima indicazione riguarda la coerenza tra identità e offerta per i locali che hanno un forte legame con il territorio. I risultati mostrano che la comunicazione basata sulla storia, sull'autenticità e sul legame con il territorio genera curiosità e interesse. Tuttavia, questa comunicazione produce un effetto concreto sulla scelta soprattutto tra i consumatori già orientati verso questo tipo di esperienza. Per questi locali, investire nella

narrazione della propria identità ha senso solo quando è sostenuta da un'offerta realmente coerente con i valori comunicati. Infatti, l'autenticità percepita dal cliente, come sottolineano Mainolfi et al. (2024) e Kapferer (2012), non nasce dal messaggio in sé, ma dal confronto tra quello che l'azienda racconta e quello che il cliente trova effettivamente quando arriva. In assenza di questa coerenza, la comunicazione dell'identità rischia di creare aspettative che l'esperienza reale non è in grado di soddisfare, con effetti negativi sulla reputazione che il ciclo descritto in questo capitolo tende ad amplificare nel tempo.

È ragionevole ritenere che le cinque indicazioni fin qui delineate assumano un peso e un ordine differente a seconda del punto di partenza dell'impresa. Applicarle nello stesso modo per tutti, senza tenere conto della fase di sviluppo in cui ci si trova, rischia di sprecare risorse su priorità sbagliate. Per un locale in fase iniziale di costruzione della propria reputazione, la priorità è entrare nel *consideration set* del consumatore. In questa fase, investire nella presenza digitale e nella visibilità sui canali dove il proprio pubblico di riferimento inizia il processo decisionale è più urgente rispetto a ottimizzare la gestione delle recensioni, perché senza visibilità non ci sono visite e senza visite non ci sono recensioni. La comunicazione dell'identità e il racconto del legame con il territorio possono aiutare a differenziare l'offerta fin dall'inizio, ma producono effetti duraturi solo se sostenute da un'esperienza reale coerente con i valori comunicati. Per un'impresa già consolidata, le priorità cambiano: la visibilità diventa meno critica, perché il passaparola e le recensioni accumulate nel tempo svolgono già questa funzione. Diventano invece più importanti la gestione della coerenza dell'esperienza nel tempo, il controllo della reputazione digitale e la capacità di trasformare i clienti fedeli passivi in promotori attivi della propria reputazione. In entrambi i casi, il punto di partenza deve basarsi su una valutazione onesta della distanza tra l'esperienza che si è in grado di offrire e quella che la comunicazione promette. Colmare questa differenza, prima di qualsiasi altra scelta strategica, è la condizione iniziale per costruire un ciclo comunicazione-reputazione-crescita che sia sostenibile nel tempo.

È importante sottolineare che le indicazioni descritte in questo capitolo non sono indipendenti tra loro, ma si rinforzano a vicenda all'interno di un sistema in cui ogni elemento dipende dagli altri per produrre effetti duraturi. Controllare diverse fasi del

customer journey risulta davvero efficace solo se supportato da un'esperienza di qualità, capace di convertire la visita del cliente in passaparola spontaneo. Allo stesso modo, investire nell'esperienza porta a risultati duraturi solo se la comunicazione riesce a trasmettere in modo autentico l'identità del locale, creando aspettative in linea con ciò che il cliente troverà. Ancora, dividere la comunicazione per pubblico ha senso solo se l'offerta è strutturata in modo da rispondere alle aspettative specifiche di ciascun segmento. Infine, gestire la reputazione digitale è più semplice quando l'esperienza offerta è consistente nel tempo e il personale è formato per garantire standard qualitativi stabili.

Questa forte unione tra i vari elementi ha una conseguenza pratica importante: intervenire su una sola delle dimensioni descritte, senza considerare le altre, produce effetti parziali e spesso temporanei. Un'impresa che migliora la propria presenza sui social senza investire sulla qualità dell'esperienza vedrà aumentare le aspettative del pubblico senza essere in grado di soddisfarle. Al contrario, un'impresa che alza la qualità del servizio senza presidiare i canali digitali rischia di rimanere invisibile per i segmenti di pubblico che iniziano il proprio percorso di scelta online. In questo senso, la matrice di Ansoff torna utile non solo come strumento per classificare delle opzioni strategiche, ma come bussola per valutare la coerenza complessiva tra ciò che l'impresa sa fare, ciò che comunica e ciò che il mercato si aspetta di trovare. Le imprese del settore agroalimentare che sapranno unire queste dimensioni in modo organico, costruendo un'offerta coerente, una comunicazione autentica e una reputazione fondata sull'esperienza reale, saranno quelle meglio posizionate per trasformare la visibilità in fedeltà e la fedeltà in crescita sostenibile nel tempo.

Le dinamiche descritte in questo capitolo fanno parte di una trasformazione del settore agroalimentare italiano, un cambiamento che costringe le imprese a definire strategie coerenti e sostenibili. La digitalizzazione ha abbassato le barriere di visibilità, rendendo più facile per una piccola impresa raggiungere un pubblico ampio. Tuttavia, ha anche aumentato la pressione della concorrenza e la velocità con cui la reputazione si costruisce e si distrugge. Parallelamente, la domanda di esperienze autentiche e legate al territorio, confermata dai dati di questa ricerca, rappresenta un'opportunità strutturale per le imprese della agrifood italiane, in particolare per agriturismi e locali a forte identità

territoriale. Queste ultime dispongono di un patrimonio di identità, storia e paesaggio difficilmente replicabile in altri contesti. Finotto e Mauracher (2024) sottolineano che le imprese agroalimentari che sapranno valorizzare questo patrimonio in modo coerente, unendo produzione, comunicazione ed esperienza in un'offerta riconoscibile e autentica, sono quelle posizionate meglio per rispondere a una domanda che non è destinata a diminuire. La sfida richiede alle imprese del settore di riconoscere il proprio vantaggio competitivo non solo nella qualità del prodotto, ma nell'insieme dell'esperienza offerta, e di costruire strategie di comunicazione e di servizio che siano all'altezza di questo vantaggio e capaci di trasmetterlo in modo credibile ai consumatori che lo cercano.

CONCLUSIONE

Il modello teorico integrato descritto spiega come le imprese agroalimentari costruiscono valore in un mercato che cambia. Il modello unisce strategie di crescita (matrice di Ansoff), leve di marketing per i servizi (7P), e percorsi decisionali dei consumatori (*customer journey*). I dati della ricerca confermano che questi tre aspetti non agiscono da soli, ma si influenzano a vicenda. Infatti, le scelte strategiche guidano le leve operative, la comunicazione trasmette l'identità aziendale, e le reazioni dei clienti dicono se questa strategia sta funzionando davvero. Questo coordinamento è ciò che distingue le imprese che crescono e imprese che rimangono ferme.

La ricerca empirica condotta su 196 consumatori italiani permette di esplicitare il contributo originale di questo lavoro: le imprese agroalimentari che crescono in modo duraturo sono quelle che gestiscono in modo consapevole e allineato tre priorità specifiche. La prima è avere una direzione strategica chiara, ovvero scegliere una traiettoria di crescita coerente con le proprie risorse e con il segmento di clientela che si vuole raggiungere. La seconda è conoscere il consumatore e il suo percorso decisionale: i risultati mostrano che il canale che fa scoprire il locale, quello che orienta la scelta finale e quello che costruisce la fiducia nel tempo non coincidono, e un'impresa che non presidia ciascuna di queste fasi rischia di essere vista ma non scelta. La terza è la qualità dell'esecuzione operativa: i dati confermano che essa conta quanto la qualità del prodotto, dal momento che il 49% del campione indica l'esperienza complessiva di servizio, atmosfera e accoglienza come fattore principale della soddisfazione, alla pari con il cibo. Queste tre priorità non funzionano da sole, ma si rafforzano a vicenda: la strategia orienta la conoscenza del mercato, la conoscenza del consumatore informa l'esecuzione, e un'esecuzione coerente genera l'esperienza che alimenta la reputazione e sostiene la crescita nel tempo.

Il modello mette in luce quanto la comunicazione dell'identità sia più importante della semplice pubblicità. La percezione di autenticità e la fedeltà del cliente non nascono dal messaggio in sé, ma dall'allineamento tra ciò che l'azienda racconta e ciò che le persone vivono davvero. Questo aspetto è particolarmente importante nel settore agroalimentare, dove il legame con il territorio rappresenta un asset strategico unico. Un'azienda che costruisce la propria narrazione attorno all'autenticità del territorio genera aspettative

specifiche nei consumatori; quando queste aspettative trovano conferma nell'esperienza reale (attraverso la qualità del cibo, l'atmosfera del locale, la competenza del personale, la coerenza visiva degli spazi) la fedeltà risulta stabile nel tempo. Al contrario, quando c'è un divario tra promessa e realtà, le conseguenze sulla reputazione sono amplificate dai canali digitali e difficili da correggere.

Inoltre, il modello spiega il ciclo che lega tra loro comunicazione, reputazione e crescita. La qualità dell'esperienza si trasforma in passaparola e comportamenti di condivisione, che a loro volta alimentano la reputazione e attirano nuovi consumatori, creando un circolo virtuoso che dipende dalla qualità complessiva dell'offerta. Se da un lato questo meccanismo funziona bene quando l'esperienza è positiva, dall'altro si rivela rischioso in caso di esperienza negativa, infatti, le critiche e le recensioni negative si diffondono online molto più velocemente dei commenti positivi.

Da un punto di vista pratico, la ricerca suggerisce cinque linee guida per le imprese agroalimentari italiane. Primo, la qualità e la coerenza dell'identità devono essere considerate come dimensioni strategiche equivalenti alla qualità del prodotto. Un'azienda che comunica autenticità territoriale ma non offre poi un servizio all'altezza, delude le aspettative dei clienti e subisce danni alla reputazione amplificati dai canali digitali. Secondo, la reputazione si gestisce con un controllo costante degli standard qualitativi e dell'esperienza complessiva. Infatti, i consumatori evitano sistematicamente i locali con valutazioni negative, spesso prima ancora di iniziare a valutarli davvero. Di conseguenza, prevenire le esperienze negative è più importante che cercare di correggere una cattiva reputazione in un secondo momento. Terzo, la segmentazione del pubblico deve tener conto delle differenze generazionali non solo nei canali comunicativi usati, ma anche nei criteri di valutazione e nelle forme di fedeltà. Concentrarsi solo sui canali digitali trascurando il passaparola tradizionale per il segmento over 35 rappresenta un errore strategico, così come ignorare l'importanza della coerenza identitaria per il segmento under 35 che giudica autenticità e i valori aziendali in modo molto più critico.

In quarto luogo, per trasformare clienti fedeli passivi in ambasciatori attivi, bisogna creare momenti memorabili e mantenere il contatto dopo la visita, senza forzare comportamenti che potrebbero sembrare artificiali. La fedeltà attiva, infatti, nasce da esperienze genuine di qualità e cura personalizzata. Un cliente che torna frequentemente per abitudine

costituisce valore economico per l'azienda, ma non contribuisce ad attrarre nuovi clienti. Per trasformare questa fedeltà passiva in forma attiva, è necessario offrire esperienze che meritano di essere raccontate e di creare occasioni naturali per la condivisione.

In quinto luogo, per i locali con forte identità territoriale, il vantaggio competitivo sta nel saper raccontare il legame autentico con il luogo, ma solo quando questa narrazione è sostenuta da un'offerta all'altezza. La comunità territoriale, il paesaggio e la storia del luogo rappresentano degli asset non replicabili. Tuttavia, questi asset hanno valore strategico solo se gestiti con coerenza: dalla selezione delle materie prime alla formazione del personale, dal design degli spazi alla scelta delle partnerships, tutto deve narrare la stessa storia di territorio e appartenenza.

In conclusione, il modello teorico integrato proposto si è dimostrato utile per spiegare il successo nel settore agroalimentare italiano, offrendo una guida pratica che le imprese possono utilizzare per orientare le proprie scelte. Questo lavoro ha cercato di offrire proprio questo: non un modello astratto, ma una lettura concreta e basata sui dati di ciò che funziona per le imprese agroalimentari italiane che vogliono crescere, anche in modo graduale, partendo dalla conoscenza di chi le sceglie.

APPENDICE

Questionario di ricerca

SEZIONE A: Come scopri nuovi posti

1. Quando hai scoperto l'ultimo ristorante o agriturismo che hai visitato, quale canale hai usato principalmente? (seleziona una sola opzione)

- ☐ Consiglio di amici o familiari
- ☐ Social media (Instagram, TikTok, Facebook)
- ☐ Recensioni online (Google, TripAdvisor)
- ☐ Guide specializzate (Michelin, Gambero Rosso)
- ☐ Articoli o TV
- ☐ Pubblicità online
- ☐ Sito web del locale
- ☐ L'ho visto passando per caso

2. Segui profili di ristoranti, agriturismi o chef sui social media?

- ☐ Sì, spesso
- ☐ Qualche volta
- ☐ No, mai

3. Se sì, quale piattaforma usi di più per questo?

(se non segui profili, salta questa domanda)

- ☐ Instagram
- ☐ TikTok

☐ Facebook

☐ YouTube

4. Negli ultimi 12 mesi, ti è capitato di visitare un locale principalmente perché lo hai visto sui social media?

☐ Sì, più volte

☐ Sì, una volta

☐ No, mai

5. Ti è mai capitato di visitare un posto perché un influencer o food blogger lo aveva consigliato?

☐ Sì

☐ No

6. Hai mai scelto un locale principalmente per come comunicava sui social o sul suo sito web?

☐ Sì, più volte

☐ Sì, una volta

☐ No, mai

☐ Non faccio caso alla comunicazione online

SEZIONE B: Cosa influenza la tua scelta

7. Quando devi decidere se andare in un ristorante o agriturismo che non conosci, qual è l'elemento che conta di più per te?

☐ Consiglio diretto di amici o familiari

☐ Qualità delle recensioni online

- Foto e contenuti sui social media
- Riconoscimenti ufficiali (stelle, premi)
- Storia e legame con il territorio
- Rapporto qualità-prezzo
- Sostenibilità e prodotti locali

8. Leggi le recensioni online prima di scegliere un ristorante o agriturismo?

- Sempre
- Spesso
- A volte
- Mai

9. Hai mai evitato un posto a causa di recensioni negative?

- Sì, sempre
- A volte
- No

SEZIONE C: Autenticità e territorio

10. Ti è mai capitato di scegliere un locale principalmente perché comunicava la propria storia, il legame con il territorio o una filosofia produttiva?

- Sì, più volte
- Sì, una volta
- No, non è mai stato il motivo principale
- Non faccio caso a questi aspetti

11. Quando un ristorante o agriturismo comunica la propria storia o il legame col territorio, cosa fai di solito?

- Mi incuriosisce e sono più propenso/a visitarlo
- Lo noto, ma non influenza molto la mia scelta
- Non ci faccio caso
- Preferisco locali che non enfatizzano questi aspetti

12. Quando cerchi informazioni su un locale, a quale fonte ti fidi di più?

- Amici e familiari
- Recensioni di altri clienti online
- Influencer e food blogger
- Guide specializzate (Michelin, Gambero Rosso)
- Giornalisti e critici gastronomici
- Comunicazione ufficiale del locale (sito, social)

SEZIONE D: Esperienza nel locale

13. Quando ricordi una visita in un ristorante o agriturismo, cosa pesa di più nella tua valutazione complessiva?

- Qualità del cibo
- Cortesia e competenza del personale
- Atmosfera e cura degli spazi
- Velocità e fluidità del servizio
- Rapporto qualità-prezzo

14. Cosa conta di più per te in un'esperienza ristorativa?

- La qualità del cibo
- L'esperienza complessiva (servizio, atmosfera, accoglienza)

15. Se dovessi tornare in un locale, cosa sarebbe decisivo?

- Che il cibo sia sempre ottimo
- Che l'accoglienza e l'atmosfera siano sempre curate
- Che il rapporto qualità-prezzo rimanga buono
- Che ci sia sempre qualcosa di nuovo da provare

SEZIONE E: Fedeltà e ritorno

16. Dopo una visita positiva in un locale, cosa fai di solito?

(puoi selezionare più opzioni)

- ☐ Lo consiglio ad amici o familiari
- ☐ Scrivo una recensione online
- ☐ Condivido foto o video sui social
- ☐ Seguo il profilo del locale
- ☐ Non faccio nulla di specifico

17. Dopo una visita negativa, cosa fai di solito?

(puoi selezionare più opzioni)

- ☐ Lo sconsiglio ad altri
- ☐ Scrivo una recensione negativa online
- ☐ Smetto di seguire il profilo

☐ Non faccio nulla di specifico

18. Sei mai tornato/a nello stesso ristorante o agriturismo più di una volta?

- Sì, spesso
- A volte
- Raramente
- No, preferisco sempre posti nuovi

19. Quando torni nello stesso locale, qual è la motivazione principale?

- La qualità del cibo
- L'atmosfera e il modo in cui mi sento accolto/a
- Il rapporto qualità-prezzo
- L'abitudine o la comodità
- Il legame emotivo con il posto

SEZIONE F: Tipologia di locale

20. Nell'ultimo anno, quale tipologia di locale hai visitato più spesso?

- Ristorante urbano o di quartiere
- Agriturismo o fattoria con ristorazione
- Locale con forte identità territoriale (osteria tipica, trattoria tradizionale)
- Un mix equilibrato tra tutte

21. Quando vai in un agriturismo o locale legato al territorio, cosa ti aspetti di diverso rispetto a un ristorante tradizionale?

- Prodotti più legati al territorio locale

- Un'esperienza più autentica e meno standardizzata
- Un servizio più informale e genuino
- Un prezzo più basso
- Un prezzo più alto
- Più attenzione alla storia e alla tradizione

22. Quando scegli un agriturismo o locale territoriale, quanto conta la comunicazione della loro storia e filosofia?

- È uno dei motivi principali per cui lo scelgo
- Mi piace, ma non è determinante
- Non ci faccio molto caso
- Preferisco locali che non enfatizzano questi aspetti

SEZIONE G: Profilo del rispondente

23. Qual è la tua fascia d'età?

- Under 25
- 26 – 35
- 36 – 50
- Over 50

24. In quale area geografica risiedi?

- Nord Italia
- Centro Italia
- Sud Italia e Isole

25. Qual è il tuo titolo di studio?

- Licenza media
- Diploma
- Laurea triennale
- Laurea magistrale o superiore

26. Con quale frequenza frequenti ristoranti, agriturismi o strutture con ristorazione?

- Mai o quasi mai
- Qualche volta l'anno
- Almeno una volta al mese
- Più volte al mese

27. Quale tipologia frequenti di più?

- Ristorante
- Agriturismo

Locale con forte identità territoriale (osteria tipica, trattoria tradizionale)

- Un mix simile tra tutte

28. Qual è la tua spesa media per persona in una cena fuori (bevande incluse)?

- Sotto i 25 €
- 25 - 35 €
- 35 - 50 €
- Oltre 50 €

Dichiarazione del ricorso a strumenti di Intelligenza Artificiale (IA)

La sottoscritta Alessia Bortoluzzi, matricola numero 891538, iscritta presso Ca' Foscari al corso di Laurea magistrale in Marketing e Comunicazione, autrice dell'elaborato finale "Dalla *commodity* all'esperienza. Integrazione tra strategie di crescita, marketing e comunicazione nel settore agrifood italiano", relatore Giorgio Soffiato, consapevole delle sanzioni previste dall'art. 76 del Testo unico, D.P.R. 28/12/2000 n.445, e dalla decadenza dei benefici prevista dall'art. 75 del medesimo Testo unico in caso di dichiarazioni false o mendaci, sotto la propria personale responsabilità ai sensi degli artt. 46 e 47 del D.P.R. 28/12/2000 n. 445,

DICHIARA

Di aver fatto ricorso a tecnologie di intelligenza artificiale generativa per supportare vari aspetti della ricerca e della scrittura della tesi di laurea, in particolare:

- Claude AI, con riferimento alla versione Sonnet 4.6, rilasciata a febbraio 2026;
- Google Gemini, con riferimento alla versione Gemini 1.5 Pro, rilasciata a febbraio 2024.

Lo strumento è stato utilizzato per:

- Brainstorming e definizione della struttura generale della tesi, in particolare per l'organizzazione logica dei capitoli e la identificazione dei temi chiave;
- Ricerca preliminare di fonti autorevoli e identificazione di riferimenti bibliografici rilevanti per i temi trattati;
- Rielaborazione, revisione e ottimizzazione dei testi redatti, al fine di migliorare la chiarezza espositiva, la coerenza argomentativa e la qualità della comunicazione scritta;
- Generazione di diagrammi per supportare le teorie esposte.

L'utilizzo è presente in alcuni pezzi lungo tutto l'elaborato

DICHIARA INOLTRE

Che tutto il materiale generato dall'IA è stato attentamente verificato, rivisto e rielaborato dall'autrice, che si assume la piena responsabilità per la qualità, l'accuratezza e l'integrità scientifica del lavoro.

BIBLIOGRAFIA

Ansoff, H.I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113–124.

Ansoff, H.I. (1965). Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion. *McGraw-Hill*.

Aureli, S. & Supino, E. (2017). Online reputation monitoring: An exploratory study on Italian hotel managers' practices. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 18(1), 84–109.

Azizan A. et al. (2025). Organic food research: Key contributors, research hotspots, and emerging trends. *Applied Food Research*. 5.

Belhaj, M. & Lehman, K. (2024). Conceptualising experiential marketing strategies in tourism and hospitality. *Tourism and Hospitality Research*, 0(0), 1-13.

Booms, B.H. & Bitner, M.J. (1981). Marketing Strategies and Organizational Structures for Service Firms. *J.H. Donnelly & W.R. George (eds.), Marketing of Services. American Marketing Association, Chicago*, pp. 47–51.

Bourdieu, P. (1979). *Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste*. Harvard University Press.

Bryant C. J. (2022.). Plant-based animal product alternatives are healthier and more environmentally sustainable than animal products, *Future Foods*, 6.

Checchinato, F., Finotto, V. & Mauracher, C. (2024). Exploring the online presence of food SMEs: a study on configurations and determinants in the north-east of Italy. *Cogent Business & Management*, 11(1).

Chua, B.L., Karim, S., Lee, S. & Han, H. (2020). Customer restaurant choice: An empirical analysis of restaurant types and eating-out occasions. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(17).

Churchill, G. (1979) A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, 16, 64-73.

Codeluppi, V. (2007). *La vetrinizzazione sociale. Il processo di estetizzazione della vita quotidiana*. Bollati Boringhieri.

Court, D., Elzinga, D., Mulder, S. & Vetvik, O.J. (2009). The consumer decision journey. *McKinsey Quarterly*, 3, 96-107.

Crainz, G. (2005). *Storia del miracolo italiano*. Roma: Donzelli.

Dawes, J. (2018). The Ansoff matrix: A legendary tool, but with two logical problems. *SSRN Working Paper*.

Dimitrova, T., & Ilieva, I. (2023). Consumption Behaviour towards Branded Functional Beverages among Gen Z in Post-COVID-19 Times: Exploring Antecedents and Mediators. *Behavioral Sciences*, 13(8), 670.

Duszka, K., Gregor, A., Reichel, M. W., Baierl, A., Fahrngruber, C., & König, J. (2020). Visual stimulation with food pictures in the regulation of hunger hormones and nutrient deposition: A potential contributor to the obesity crisis. *PLoS One*. 15(4).

Field, A. (2013) *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics: And Sex and Drugs and Rock "N" Roll*, 4th Edition, Sage, Los Angeles, London, New Delhi.

Finotto, V. & Mauracher, C. (a cura di) (2024). Traiettorie di sviluppo per le imprese agroalimentari: sfide, management e innovazione. *Edizioni Ca' Foscari*.

FIPE - Federazione Italiana Pubblici Esercizi (2024). Rapporto Ristorazione 2024. *Centro Studi FIPE, Roma*.

Fischler, C. (1988). Food, self and identity. *Social Science Information*, 27(2), 275-292.

Fuster, M. et al. (2021). Facilitating Healthier Eating at Restaurants: A Multidisciplinary Scoping Review Comparing Strategies, Barriers, Motivators, and Outcomes by Restaurant Type and Initiator. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4).

Gambero Rosso (2025). We must promote a cuisine that is not just for the few. Interview with Massimo Bottura. Disponibile su: <https://www.gamberorossointernational.com/news/we-must-promote-a-cuisine-that-is-not-just-for-the-few-interview-with-massimo-bottura/> (Consultato: aprile 2025).

Gilmore, J.H. & Pine, B.J. (2002). Differentiating hospitality operations via experiences: Why selling services is not enough. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(3), 87–96.

Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. Doubleday.

Gong, Y., Said, F., Haq, W., Aslam, W., Rafiq, M., Mughal, Y.H., & Ting, H. (2025). The impact of health information seeking and social influence on functional food purchase intention. *Scientific Reports*, 15, 4212.

Grönroos, C. (1994) From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Management Decision*, 32, 4-20.

Gursoy, D. (2019). A critical review of determinants of information search behavior and utilization of online reviews in decision making process. *International Journal of Hospitality Management*, 76(B), 70–80.

Han, J. & Balabanis, G. (2024). Meta-analysis of social media influencer impact: Key antecedents and theoretical foundations. *Psychology & Marketing*, 41(2), 394–426.

Han, W., Ozdemir, O. & Agarwal, S. (2023). Linking social media marketing to restaurant performance – the moderating role of advertising expenditure. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 7(4), 1852–1870.

Hennig-Thurau, T., Gwinner, K.P., Walsh, G., et al. (2004) Electronic Word-of-Mouth via Consumer-Opinion Platforms: What Motivates Consumers to Articulate Themselves on the Internet. *Journal of Interactive Marketing*, 18, 38-52.

Hoek A.C. et al. (2018 [2017]). If you build it, will they eat it? Consumer preferences for plant-based and cultured meat burgers. *Appetite*, 113, 320–326.

Hult, G.T.M., Morgeson, F.V., Morgan, N.A., Mithas, S., & Fornell, C. (2016). Do managers know what their customers think and why? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(1), 37–54.

Hussain, S., Khattak, J., Rizwan, A. & Latif, M.A. (2013). Ansoff matrix, environment, and growth: An interactive triangle. *Management and Administrative Sciences Review*, 2(2), 196–206.

Hwang, J., Eves, A. & Stienmetz, J.L. (2021). The impact of social media use on consumers' restaurant consumption experiences: A qualitative study. *Sustainability*, 13(12), 6581.

Ibrahim, Y. (2015). Food Porn and the Invitation to Gaze: Ephemeral Consumption and the Digital Spectacle. *International Journal of E-Politics*, 6(3), 1-12.

Il Mattino (2023). Gino Sorbillo lancia la pizza all'ananas: il web si scatena. Disponibile su: https://www.ilmattino.it/lifestyle/persona/gino_sorbillo_pizza_ananas_polemica_social_napoli-7842059.html (Consultato: aprile 2025).

Ingrassia, M. Bellia, C. Giurdanella, C. Columba, P. e Chironi. S. (2022). Digital Influencers, Food and Tourism - A New Model of Open Innovation for Businesses in the Ho.Re.Ca. Sector. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity* 8, 50.

Interni Magazine (2023). Design e autismo: il caso di PizzAut. Disponibile su: <https://www.internimagazine.com/features/nino-acampora-pizzaut-autismo/> (Consultato: aprile 2025).

Ishida, R., Ishii, A., Matsuo, T., Minami, T., & Yoshikawa, T. (2022). Association between eating behavior and the immediate neural activity caused by viewing food images presented in and out of awareness: A magnetoencephalography study. *PLoS One*, 17(12).

Ismagilova, E., Slade, E., Rana, N. P., & Dwivedi, Y. K. (2020). The effect of characteristics of source credibility on consumer behaviour: A meta-analysis. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 53.

ISMEA (2024). Agriturismo e multifunzionalità - Rapporto 2024. *Rete Rurale Nazionale/ISMEA, Roma*.

IWSR. (2026a, January 22). *Alcohol adjacents offer 'unique opportunity' in no/low space*. Disponibile su: <https://www.theiwsr.com/insight/alcohol-adjacents-offer-unique-opportunity-in-no-low-space/>

IWSR. (2026b, January 22). *No-alcohol and functional drinks both booming but for different reasons*. Disponibile su: <https://www.theiwsr.com/insight/press-release/no-alcohol-and-functional-drinks-both-booming-but-for-different-reasons/>

Johnston, J., & Baumann, S. (2015). *Foodies: Democracy and Distinction in the Gourmet Food Landscape*. Routledge.

Kapferer, J.-N. (2012). *The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking* (5th ed.). Kogan Page.

Keller, K.L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22.

Kim S., et al. (2024). Consumer values, attitudes, and behavior towards plant-based alternatives. *Foods*, 13(16).

Langosteria (n.d.). *Official Website*. Disponibile su: <https://langosteria.com/> (Consultato: aprile 2025).

Lavidge, R.J. & Steiner, G.A. (1961). A model for predictive measurements of advertising effectiveness. *Journal of Marketing*, 25(6), 59–62.

Lee, H.J., & Yun, Z.S. (2015). Consumers' perceptions of organic food attributes and cognitive and affective attitudes as determinants of their purchase intentions toward organic food, *Food Quality and Preference*, 39, 259–267.

Lee, P.Y., Koseoglu, M.A., Qi, L., Liu, E.C. & King, B. (2021). The sway of influencer marketing: Evidence from a restaurant group. *International Journal of Hospitality Management*, 98, 103102.

Lemon, K.N. & Verhoef, P.C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.

Luk, S.T.K. & Layton, R. (2002). Perception Gaps in Customer Expectations: Managers Versus Service Providers and Customers. *The Service Industries Journal*, 22(2), 109–128.

Mainolfi, G., D'Arco, M. & Romoli, A. (2024). Telling heritage to see the future. A content analysis on the institutional websites of long-running Italian agrifood brands. *Il Capitale Culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage*, (30), 481–509.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.

McCarthy (1960). Basic Marketing: A Managerial Approach. *Richard D. Irwin, Homewood (Illinois)*.

Mchugh, M.L. (2013) The Chi-Square Test of Independence. *Biochemia Medica*, 23, 143-149.

Mehmetoglu, M. & Engen, M. (2011). Pine and Gilmore's concept of experience economy and its dimensions: An empirical examination in tourism. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 12(4), 237–255.

Meldrum, M. & McDonald, M. (1995). The Ansoff matrix. In *Key Marketing Concepts*. *Palgrave*.

Michel, F. et al. (2021). Consumers' associations, perceptions and acceptance of meat and plant-based meat alternatives. *Food Quality and Preference*, 87.

Miscusi (n.d.). *Official Website – Miscusi Family App*. Disponibile su: <https://miscusi.it/> (Consultato: aprile 2025).

Misra, A., Dinh, T.D. & Ewe, S.Y. (2024). The more followers the better? The impact of food influencers on consumer behaviour in the social media context. *British Food Journal*, 126(12), 4018–4035.

Oliveira, B. & Casais, B. (2019). The importance of user-generated photos in restaurant selection. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 10(1), 2–14.

ONeal, M. (2024). *Identifying youth appeals in alcohol alternative social media content through framing*, West Chester University Digital Commons.

Osteria Francescana (n.d.). *Official Website*. Disponibile su: <https://osteriafrancescana.it/> (Consultato: aprile 2025).

Peeters M. et al. (2025). Exploring adolescents' consumption of alcohol-free and low-alcohol drinks: A review of the literature and a drinking profile analysis. *International Journal of Mental Health and Addiction*.

Pereira, P., Piramanayagam, S., Mallya, J. & Patwardhan, V. (2025). How restaurant influencers' characteristics impact Gen Z's restaurant visit: an elaboration likelihood perspective. *Cogent Business & Management*, 12.

Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). *Welcome to the experience economy*. *Harvard Business Review*, 76, 97-105.

Pine, B.J. & Gilmore, J.H. (1999). The experience economy: Work is theatre & every business a stage. *Harvard Business School Press*.

PizzAut (n.d.). *Chi siamo – Fondazione PizzAut ETS*. Disponibile su: <https://www.pizzaut.it/chi-siamo/> (Consultato: aprile 2025).

PMQ Pizza Magazine (2024). The Best Pizza Chef in Naples Has Done the Unthinkable. Disponibile su: <https://www.pmq.com/chef-gino-sorbillo-pineapple-pizza/> (Consultato: aprile 2025).

Porcu, L., del Barrio-García, S., Alcántara-Pilar, J.M. & Crespo-Almendros, E. (2019). Analyzing the influence of firm-wide integrated marketing communication on market performance in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 80, 13–24.

Puyt, R.W., Lie, F.B. & Wilderom, C.P.M. (2024). The Ansoff archive: Revisiting Ansoff's legacy and the holistic approach to strategic management. *Strategic Change*, 33(1–2).

- Qiu, F., Shao, J., Wei, Y., Chen, S., Ye, X., Liu, D., Cheng, H., (2026). Decoding consumer food preferences via electroencephalography (EEG): Neurophysiological mechanisms of sensory perception and therapeutic potential. *Trends in Food Science & Technology*, 167.
- Rafiq, M. & Ahmed, P.K. (1995). Using the 7Ps as a generic marketing mix: an exploratory survey of UK and European marketing academics. *Marketing Intelligence & Planning*, 13(9), 4–15.
- Ramírez Pagès, J. et al. (2024). Sipping a sustainable life: Exploring drivers and barriers in consumer attitudes toward non or low alcoholic spirits. *Appetite*, 197.
- Rennie, B., Protheroe, J., & Behavioral Architects (2020). Decoding Decision Making in the Messy Middle. *Google Think with Google*.
- Sacco, F. & Conz, E. (2023). Corporate heritage communication strategies of iconic Italian brands: a multiple case study. *Corporate Communications: An International Journal*, 28(7), 19–43.
- Santo et al. (2020). Considering Plant-Based Meat Substitutes and Cell-Based Meats: A Public Health and Food Systems Perspective. *Frontiers in Sustainable Food Systems*, 4, 134.
- Sbicca, J. (2018). Food, gentrification, and the changing city. *Boletínecos*, 43.
- Shannon, C. E., & Weaver, W. (1949). The Mathematical Theory of Communication. Urbana. *The University of Illinois Press*, 1-117.
- Södergren, J. (2021). Brand authenticity: 25 years of research. *International Journal of Consumer Studies*, 45(4), 645–663.
- Sorbillo, G. [@sorbillo]. (n.d.). *Profilo Instagram ufficiale*. Instagram. Disponibile su: <https://www.instagram.com/sorbillo/> (Consultato: aprile 2025).
- Strong, E.K. (1925). The Psychology of Selling and Advertising. *McGraw-Hill, New York*.
- Sukmana, F.H., Mayani, E. & Fadah, I. (2023). Analyzing consumer online reviews for enhancing restaurant marketing strategy: Applying the 7Ps marketing mix framework. *UMJember Proceeding Series (ICON 2023)*, 2(3), 907–918.

- Vaccaro, C.M. et al. (2024). Changing food choices: the option for high-protein foods and the move away from the Mediterranean diet. *Eating and Weight Disorders – Studies on Anorexia, Bulimia and Obesity*, 29(1).
- Waehning, N., & Wells, V. K. (2024). Product, individual and environmental factors impacting the consumption of no and low alcoholic drinks: A systematic review. *Food Quality and Preference*, 117.
- Wang, Y., Kim, J. & Kim, J. (2021). The financial impact of online customer reviews in the restaurant industry: A moderating effect of brand equity. *International Journal of Hospitality Management*, 95, 102895.
- Wirtz, J. & Lovelock, C. (2016). *Services Marketing: People, Technology, Strategy* (8th ed.). World Scientific Publishing.
- Wrangham, R. (2009). *Catching Fire: How Cooking Made Us Human*. Basic Books.
- Xie, K.L., Zhang, Z., Zhang, Z., Singh, A. & Lee, S.K. (2016). Effects of managerial response on consumer eWOM and hotel performance: Evidence from TripAdvisor. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(9), 2013–2034.
- Yadav, R., & Pathak, G. S. (2016). Young consumers' intention towards buying green products in a developing nation: Extending the theory of planned behavior. *Journal of Cleaner Production*, 135(0959-6526), 732–739.
- Yoo, K. H., & Gretzel, U. (2011). Influence of personality on travel-related consumer-generated media creation. *Computers in Human Behavior*, 27(2), 609–621.
- Yu, X., & Liu, S. Q. (2023). Is your food organic? Examining the role of food aesthetics in restaurant marketing. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 47(6), 939–961.
- Zeng, M., et al. (2025). #WhatIEatinaDay: The Quality, Accuracy, and Engagement of Nutrition Content on TikTok. *Nutrients*, 17(5), 781.
- Zhang, X., et al. (2022). Increase consumers' willingness to pay a premium for organic food in restaurants: Explore the role of comparative advertising. *Frontiers in Psychology*, 13.

Zukin, S. (2008). Consuming authenticity: From outposts of difference to means of exclusion. *Cultural Studies*, 22(5), 724-748.