

UNIVERSITÀ DEL PIEMONTE ORIENTALE
DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA E SCIENZE POLITICHE, ECONOMICHE E
SOCIALI

CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN ECONOMIA, MANAGEMENT E ISTITUZIONI

TESI DI LAUREA

Unione tra patrimonio, turismo e ristorazione: il caso Monfacit S.R.L.

Relatrice:

Chiar.ma Prof.ssa Clementina Bruno

Correlatore:

Chiar.mo Prof. Ferruccio Ponzano

Candidata:

Susanna Pettinato

ANNO ACCADEMICO 2023/2024

Agli obbiettivi,
ai traguardi raggiunti,
a quelli che verranno,
al mondo da esplorare,
alla vita da vivere;

RINGRAZIAMENTI

Per prima cosa vorrei ringraziare la mia relatrice, la Professoressa Clementina Bruno, per la sua velocità e attenzione nella correzione, il confronto attivo nei momenti di indecisione e la sua completa disponibilità. Grazie per aver avuto pazienza ed essersi adeguata, con estrema gentilezza e comprensione, ai miei tempi.

Ringrazio i soci della società Monfacit s.r.l. in quanto mi hanno permesso di sviluppare questo elaborato rendendomi partecipe in tutti gli incontri, condividendo i loro pensieri e le loro idee con onestà e fiducia.

Ringrazio la mia titolare che ha pensato a me quando le si è prospettato davanti il caso, che mi ha permesso di affiancarla in tutti gli incontri fidandosi del mio lavoro e tenendo in considerazione la mia opinione. Grazie per essere come sei, un punto di riferimento per molte persone e un esempio per me dal punto di vista professionale.

Ringrazio tutti i miei colleghi che sono riusciti a sopportarmi in questi due anni “pesanti” e che devono tenere ancora duro qualche anno.

Grazie a Giulia che come sempre mi ha accolta nei suoi abbracci nei momenti di bisogno senza farmi cadere.

Grazie a Pallina per le chiamate di supporto, che forse erano più delle lamentele reciproche. Spero che raggiungerai presto il tuo traguardo.

Grazie ad Alfri che, nonostante abbia raggiunto parte dei suoi obiettivi lavorativi, ha saputo gioire anche dei miei; grazie per il supporto costante e per la comprensione.

Grazie a Martina, arrivata in un momento universitario un po’ complicato, penso che non sia stata una coincidenza che in quell’aula il tuo posto fosse proprio dietro al mio. Grazie per l’aiuto e il confronto costante, grazie per tutto lo studio, che insieme è diventato più leggero, grazie per la tua sicurezza e per avermi accolto a casa tua come se mi conoscessi da sempre.

Grazie alla mia famiglia, ai miei fratelli Stefano e Simone, al mio papà e alla mia mamma che mi ha sempre accompagnato e supportato in questo percorso, diventando la mascotte

dei nostri viaggi in macchina. Grazie per essere sempre disponibile e felice di vederci, anche senza preavviso, e per esserci sempre nel momento del bisogno.

Grazie al mio fidanzato Mattia, alla sua pazienza e al suo amore nei miei confronti che mi dimostra ogni giorno di più, alle attenzioni e al supporto costante. Non è ancora finita ma si vede la luce.

Grazie a tutti coloro che ho incontrato in questo percorso, lungo, complicato ma estremamente soddisfacente.

INDICE

Introduzione	7
Capitolo I - Analisi del settore: ristorazione	
1.1 Il settore in generale	9
1.2 Contesto macroeconomico - Economia mondiale ed Europea	12
1.3 Economia italiana	13
1.4 Turismo e ristorazione - Dati generali del settore	14
Capitolo II - Analisi della letteratura	
2.1 Turismo e patrimonio culturale: L'importanza della ristorazione	17
2.2 Turismo culturale	18
2.3 Turismo enogastronomico	21
2.4 Patrimonio culturale e sviluppo economico	26
Capitolo III - Dalla strategia all'azione	
3.1 Struttura del Business Plan	30
3.2 Principi generali di redazione del Business Plan	32
3.3 La costruzione di una strategia aziendale	34
3.3.1 Definizione della vision e della mission	34
3.3.2 Il piano di marketing	36
3.3.3 Analisi interna ed esterna	36
3.3.4 Il mercato di riferimento	38
3.3.5 Analisi della concorrenza	39
3.3.6 Fase finale di definizione della strategia	42
3.3.7 Il piano operativo e finanziario	43

Capitolo IV - Caso pratico: Monfacit S.R.L.

4.1 Executive summary	45
4.2 L'idea imprenditoriale	46
4.3 Il team imprenditoriale	47
4.4 Prodotti e servizi offerti	48
4.5 Fattibilità tecnica	52
4.5.1 Analisi del mercato	52
4.5.2 Analisi dei concorrenti	58
4.5.3 Posizionamento dell'azienda	63
4.6 Fattibilità tecnica	68
4.6.1 Risorse chiave	68
4.6.2 Adempimenti e vincoli	75
4.6.3 Struttura dei costi	75
4.6.4 Proiezione di sviluppo	79
Conclusioni	86
Bibliografia e sitografia	90

INTRODUZIONE

Il tema affrontato nella presente tesi riguarda il settore ristorazione; dopo un'analisi generale del settore supportata da dati a livello globale e nazionale, l'attenzione si è focalizzata sull'analisi della letteratura cercando di collegarla con il caso pratico analizzato nell'ultimo capitolo.

Dopo aver riportato articoli riguardanti il legame tra turismo e ristorazione e l'importanza che la soddisfazione legata alla ristorazione può avere nello sviluppo turistico di un luogo, si è passati ad analizzare il business plan, cioè il documento necessario per effettuare delle previsioni economiche e per comprendere i vantaggi che possono essere raggiunti tramite un'attività in fase di sviluppo o già avviata.

L'analisi si è soffermata sulle diverse parti del business plan, la sintesi iniziale, la fattibilità tecnica e la fattibilità economica contenute lo studio dei dati qualitativi e quantitativi che permettono di comprendere la possibilità reale di riuscita di un business.

Si è passati alla parte cruciale dell'elaborato soffermandoci su un caso pratico e reale della società: Monfacit S.R.L.

La società è stata costituita recentemente ma l'idea che ha ispirato quest'analisi è nata quando i tre soci si sono presentati presso lo studio di commercialisti per cui lavoro con un'idea interessante ma soprattutto in cui credono molto. L'obiettivo è quello, non solo di aprire un ristorante, ma di creare un legame solido tra il ristorante e il patrimonio della sede, costituita da un castello in un borgo del Monferrato astigiano a cui tutti e tre i soci sono particolarmente legati e affezionati.

Il progetto necessita di liquidità e per questo si è deciso di provare a presentare una domanda per un bando concesso da Invitalia, promosso da parte del Ministero dello Sviluppo Economico. Questa richiesta ha reso necessaria la stesura di un piano economico studiato nei minimi dettagli, perché c'è necessità di definire delle stime più o meno realistiche delle spese e dei ricavi previsti.

Grazie all'aiuto dei soci, che hanno le idee chiare sulle possibilità economiche dell'attività, grazie ai servizi che si offriranno, non solo ristorazione ma anche servizi di aperitivi, serate ed eventi di diverse tipologie; e grazie alla mia titolare che mi ha permesso di seguire l'avanzare dello studio in ogni sua parte siamo arrivati alla predisposizione di un business plan in cui si è cercato di analizzare i punti di forza e di debolezza, le possibilità del mercato e le minacce e gli eventuali competitors e la loro offerta.

CAPITOLO I

ANALISI DEL SETTORE: RISTORAZIONE

1.1 IL SETTORE IN GENERALE

Il settore della ristorazione è cambiato moltissimo nel corso degli anni per adeguarsi alle nuove esigenze del mercato. Il contesto economico ha infatti subito significative modifiche dall'800 ad oggi; partiamo da un'epoca caratterizzata da un'economia basata sull'agricoltura con uno sfruttamento elevato di manodopera, fino ad arrivare all'abbandono delle campagne e allo sviluppo delle fabbriche. Con l'avvento della tecnologia le aziende richiedono sempre meno manodopera portando allo sviluppo di attività legate al settore dei servizi. Nel corso degli anni anche la composizione del nucleo familiare si è modificata passando dalla famiglia numerosa con la figura della donna casalinga, in cui la cena fuori poteva risultare molto onerosa, ad un mondo in cui il lavoro femminile è incrementato portando all'aumento del reddito familiare spesso a discapito della natalità, che risulta in Italia sempre più ridotta rendendo meno costosa l'uscita a cena. La globalizzazione ha accresciuto le interazioni a livello mondiale mettendo in contatto culture differenti e diffondendo nuove abitudini culinarie, nuovi gusti e prodotti alimentari. Il livello di istruzione, decisamente più alto rispetto agli anni passati, ha diffuso una maggiore sensibilità ai problemi ambientali e della salute della persona facendo crescere il numero di consumatori attenti agli ingredienti utilizzati per la preparazione degli alimenti. Nella società possiamo individuare tipologie di bisogni diversi, per cercare di soddisfarli la ristorazione ha creato diverse tipologie di attività.

La ristorazione commerciale comprende una vasta gamma di locali aperti al pubblico che accolgono clienti che hanno la libertà di scegliere quando e dove soddisfare le proprie esigenze alimentari. Spesso, questi locali mirano a soddisfare non solo il bisogno di nutrirsi, ma anche il desiderio di socializzare, divertirsi e trascorrere momenti conviviali. Il

panorama della ristorazione commerciale è estremamente variegato, possiamo elencare due tipi di ristorazione commerciale:

- ristorazione tradizionale
- ristorazione veloce

Nella ristorazione tradizionale si privilegia un servizio personalizzato, dove i piatti vengono presentati e serviti direttamente al tavolo da un cameriere professionale e il cliente salda il conto alla fine del pasto (La ristorazione un mestiere che cambia. Le informazioni per conoscere il settore ed i suggerimenti per chi ci lavora, Pietro Moroni, 2008) in questa categoria possiamo includere il ristorante, l'osteria, la trattoria, la pizzeria e l'agriturismo.

Al giorno d'oggi il ristorante può ulteriormente essere classificato in alcune tipologie: il ristorante gourmet che rappresenta l'alta gastronomia, offrendo una cucina raffinata, creativa e di altissima qualità. Caratterizzato da prezzi medio-alti, questo tipo di locale non solo propone un menù alla carta, ma spesso offre anche menù degustazione con una carta dei vini solitamente vasta e curata che svolge un ruolo fondamentale nell'arricchire l'esperienza gastronomica, offrendo un'ampia selezione di etichette di alta qualità in grado di esaltare i sapori dei piatti proposti. Anche l'ambiente di questa tipologia di ristorante è caratterizzato da eleganza, con una cura minuziosa dei dettagli che contribuisce a creare un'atmosfera raffinata e accogliente, ideale per un'esperienza culinaria indimenticabile; il ristorante classico con una scelta più ampia di cucina che può essere nazionale, internazionale ma anche locale, la carta dei vini in generale è più alla portata di tutti e il servizio offerto è nella media; il ristorante etnico che offre cucina di altri paesi, come cinese, indiana, greca, araba, caratterizzato da ambienti che ricordano il tipo di cucina offerta; il ristorante sostenibile diffuso in questi ultimi anni per l'importanza che sta assumendo la cura e conservazione del nostro Pianeta, è un ristorante molto attento alle conseguenze ambientali delle sue attività. Questo tipo di locale privilegia fornitori locali e piccoli produttori per le materie prime, riducendo così gli sprechi di risorse alimentari e naturali, minimizzando l'utilizzo di plastica e altri materiali non riciclabili, prediligendo prodotti stagionali. Promuovendo le produzioni locali, un ristorante green valorizza il territorio in

cui opera e contribuisce a sostenere l'economia locale; l'osteria e la trattoria offrono un servizio semplice proponendo cibi della zona. Le porzioni sono generose e l'ambiente è accogliente e familiare, caratteristico ma non sofisticato con un servizio amichevole e informale; le pizzerie, inizialmente, offrivano una scelta limitata di pizze e qualche veloce antipasto e dolce mentre oggi la situazione è notevolmente cambiata: il menù delle pizzerie è stato ampliato avvicinandosi molto al servizio offerto dal ristorante classico. Infine occorre ricordare l'agriturismo, un'azienda agricola che offre servizio di ristorazione e a volte anche di alloggio. La cucina è caratterizzata da piatti spesso casalinghi, semplici e autentici con ingredienti locali spesso prodotti dall'azienda stessa.

La ristorazione veloce o ristorazione rapida si contraddistingue invece per l'assenza di un servizio, menù fisso a prezzi convenienti offrendo una soluzione rapida per clienti che necessitano di pasti veloci e a prezzi contenuti; rientrano in questa categoria i fast food, gli street food, i self-service e i take away.

I fast food, letteralmente "cibo veloce", si basano sul concetto di velocità e semplicità, offrono piatti preparati in maniera rapida e in genere sono gestiti da catene internazionali che si distinguono per locali, servizio, cibo uniforme; lo street food o "cibo da strada" è rappresentato spesso da bancarelle ambulanti e piccoli chioschi che offrono piatti preparati rapidamente da poter gustare con le mani come una piadina o un panino; i self service si caratterizzano in quanto il servizio è svolto "da solo" dal cliente, infatti è il consumatore che si serve da solo da lunghi banchi o isole dove vengono serviti i piatti; i take away offrono cibi e bevande da asporto, spesso l'esercizio commerciale è quindi piccolo, dotato solo della cucina e un piccolo bancone, a volte può anche offrire qualche tavolino per poter consumare sul posto; ad oggi il take away è un tipo di servizio che può essere offerto anche da locali non specializzati solo in quello.

In contrapposizione alla ristorazione commerciale troviamo invece quella collettiva rivolta ai consumatori organizzati in comunità, è un servizio regolare e costante che fornisce pasti ai consumatori in luoghi diversi da quelli di produzione. A differenza della ristorazione commerciale, dove gli utenti possono scegliere il fornitore, nella ristorazione collettiva il fornitore è generalmente designato dall'ente o dall'azienda che ne copre i costi. Questo tipo

di servizio richiede un'organizzazione complessa sia per soddisfare le esigenze alimentari di un gran numero di persone, sia per garantire il trasporto dei pasti da dove sono preparati fino ai luoghi di consumo. (Alverdi Sabrina, 2023)

1.2 CONTESTO MACROECONOMICO - Economia mondiale e europea

Nel 2021, il commercio internazionale di beni e servizi ha mostrato una forte ripresa, con un incremento del 10,4% in volume, superando i livelli raggiunti nel periodo precedente alla pandemia. Nel corso del 2022, questo trend positivo è proseguito, supportato dal lento abbandono delle restrizioni e dal recupero graduale dei prezzi delle materie prime, particolarmente evidente nella seconda metà dell'anno. Secondo le stime del Fondo Monetario Internazionale (FMI), la domanda globale di beni e servizi è cresciuta del 5,4% nel 2022, con un rallentamento nel 2023, seguito da un ulteriore aumento previsto al 3,4% nel 2024 e previsto al 3,6% nel 2025. Per quanto riguarda l'economia mondiale, si è arrivati ad una crescita del 2,9% nel 2023, con un ulteriore incremento dello 0,2% nel 2024, arrivando al 3,1%. Tuttavia, si prevede una crescita più moderata per le economie avanzate, che si attesteranno al +1,2% nel 2023 e al +1,4% nel 2024. L'economia dell'Eurozona ha riscontrato una crescita nel corso dell'annualità 2022 (+3,5%), ma ha subito un forte rallentamento nel corso del 2023 (+0,5%), si prevede una crescita moderata nell'anno in corso. I motivi dei rallentamenti sono per lo più dovuti all'aumento dell'inflazione che la Banca Centrale cerca di contrastare aumentando i tassi di interesse e anche la guerra in corso tra Russia e Ucraina influenza in maniera negativa l'area. La Commissione Europea aveva previsto una contrazione dell'economia dell'Unione Europea nel quarto trimestre del 2022 e nel primo del 2023, che aveva fatto temere il rischio di una recessione. Ma fortunatamente, sulla base del rapporto dell'anno 2024, questo rischio sembra essere superato, il 2023 è stato caratterizzato da una crescita, anche se moderata, influenzata dall'andamento dei prezzi dell'energia e dalle politiche monetarie della BCE. Spostandoci sul piano dei singoli Paesi, la crescita rimane bassa per Germania e Francia, mentre la situazione è migliore per la

Spagna con un aumento, rispetto all'anno precedente, dell'1,7%. L'inflazione sembra aver raggiunto il suo picco massimo e i mercati energetici stanno vedendo forti ribassi nei prezzi, grazie al calo della domanda e alla diversificazione delle fonti di approvvigionamento. Ad esempio, il prezzo del gas europeo è sceso al di sotto dei livelli prebellici, con una riduzione del consumo del 25% rispetto alla media stagionale quinquennale di novembre 2022. Anche i prezzi del petrolio stanno diminuendo. Tuttavia, il quadro dei prezzi delle materie prime non energetiche rimane variegato, con una diminuzione dei prezzi di alcune materie prime agricole e un aumento dei prezzi dei metalli industriali dopo un lungo periodo di ribasso. (FIPE, 2024)

1.3 ECONOMIA ITALIANA

Nel corso del 2022, il PIL è aumentato del 3,7%. Sebbene l'attività economica sia stata caratterizzata da una crescita dei consumi e degli investimenti negli ultimi mesi dell'anno si è registrato un rallentamento, l'economia italiana è cresciuta dello 0.9%, comunque sopra le aspettative. Si prevede un aumento della crescita economica dal 2024, accanto alla diminuzione dell'inflazione e dell'incertezza. Secondo le previsioni della Banca d'Italia il PIL dovrebbe aumentare in media dello 0,6% nel 2024 e dell'1,1% nel 2025. Come già indicato la guerra in Ucraina influisce negativamente sull'economia mondiale, il costo dell'energia è rimasto relativamente alto nel 2023, ma dovrebbe ridursi gradualmente negli anni successivi. Confrontando i periodi pre e post pandemia possiamo notare che i consumi delle famiglie italiane nel 2022 hanno registrato una significativa crescita, superando i livelli pre-pandemia nel 2023, per quanto riguarda il consumo di beni; il consumo di servizi invece rimane ancora al di sotto dei livelli dell'anno 2019 di circa 1 punto percentuale. Sebbene i consumi alimentari in casa siano tornati a livelli più normali, quelli fuori casa continuano a recuperare, seppur lentamente, i livelli pre pandemia. E' previsto un rallentamento degli investimenti causato dall'aumento dei tassi di interesse dei finanziamenti, l'inasprimento delle condizioni di accesso al credito e l'eliminazione delle

agevolazioni nel campo dell'edilizia che frenano le imprese. Le esportazioni dovrebbero espandersi in proporzione all'aumento della domanda estera e alla ripresa dei flussi turistici internazionali a differenza delle importazioni per cui è prevista una contrazione legata anche alla riduzione degli investimenti. Continua a crescere l'occupazione prevedendo una riduzione graduale del tasso di disoccupazione anche nel corso del 2025. (FIPE, 2023-2024)

1.4 TURISMO E RISTORAZIONE - dati generali del settore

I flussi turistici sono stati colpiti duramente dal periodo pandemico a causa principalmente delle restrizioni agli spostamenti. Nonostante il duro colpo subito, la ripresa dei flussi è iniziata nel 2021 e si è consolidata ulteriormente nell'anno 2022 dove l'aumento annuale delle presenze è stato del +39,3% rispetto all'anno precedente. Il turismo "incoming", rappresentato dai turisti provenienti dall'estero, è stato colpito maggiormente dall'emergenza sanitaria e nel 2022 si è registrato un aumento dell'84,8% delle presenze dei non residenti, oltre ad una crescita pari al +12,9% dei turisti rispetto all'anno 2021. Nonostante ciò il 2022 mostra ancora un numero di presenze inferiore rispetto al 2019 di circa 34 milioni. L'Italia nel 2022 ha registrato il 14,5% delle presenze dell'UE posizionandosi al quarto posto dopo Spagna, Francia e Germania ed al secondo posto per il numero di ospiti stranieri, dopo la Spagna, infatti il 48,6% del totale delle presenze nelle strutture ricettive italiane è caratterizzato dai flussi incoming, questa percentuale è superiore rispetto alla media europea e molto simile ai livelli precedenti all'emergenza sanitaria. La situazione è ulteriormente migliorata nell'anno 2023, secondo le stime dell'Istat i valori registrati sono stati i più alti mai osservati a livello di turismo, superando i livelli pre 2019, con arrivi a +13,4 rispetto all'anno precedente; il 39,2% degli arrivi totali si concentra nel Nord della Nazione; i turisti provenienti dall'estero sono maggiori rispetto agli italiani rappresentando il 52,4% del totale complessivo dei turisti. L'Istat ha individuato dei "brand turistici" (soggetti a continue modifiche) che rappresentano luoghi che si distinguono per un contesto turistico peculiare, identificabile

facilmente e riconosciuto dalla collettività grazie all'aspetto ambientale e culturale uniforme. Analizzando questi brand si è osservato che le aree hanno registrato un volume di presenze in aumento o comunque in linea rispetto al 2021. Alcuni dei "brand" individuati sono il Lago di Garda, le Langhe e il Roero, le Cinque Terre, il Lago Maggiore. La ripresa dei flussi turistici si è anche registrata all'interno delle grandi città, nei comuni montani o nelle località con offerte culturali, termali, artistiche. (Atto del Governo n. 39, recante schema del piano strategico di sviluppo del turismo per il periodo 2023-2027, Audizione dell'Istituto nazionale di statistica, Dott. Sandro Cruciani, Direttore della Direzione Centrale per le statistiche ambientali e territoriali. Commissione (Attività produttive, commercio e turismo) della Camera dei deputati 10 maggio 2023).

Concentrandosi ad esempio sulla nostra Regione, il Piemonte, riportando i dati dell'Osservatorio Turistico della Regione Piemonte, si osserva una crescita dei movimenti turistici trainata soprattutto dal mercato estero, i pernottamenti provenienti dall'estero sono circa il 52% del totale. La destinazione più scelta della Regione è Torino, seguita da Langhe Monferrato Roero; nonostante questo i pernottamenti in Piemonte non sono ancora ritornati ai livelli pre-pandemia. (Osservatorio Turistico della Regione Piemonte, 2024).

Nel settore della ristorazione l'occupazione ha registrato un aumento, quasi raggiungendo i numeri del 2019 ma è caratterizzata da una scarsa "qualità" del lavoro, sia in riferimento al numero di contratti a tempo indeterminato stipulati e sia per basso numero di occupati donne e giovani. Le imprese del settore gestite da donne (con una partecipazione superiore al 50%) sono pari al 28,9% del totale delle registrate. Quelle gestite da giovani under 35 (con una partecipazione superiore al 50%) pari al 12,9% del totale, così distribuite: 60,3% ristoranti, 38,9% bar e 0,8% mense e catering.

L'anno 2023 purtroppo registra un saldo negativo in relazione alla natalità e mortalità delle aziende che offrono servizi di ristorazione, il comparto dei ristoranti chiude a -8.983 unità con una prevalenza di cessazioni di attività organizzate sotto forma di società di persone. Un altro indicatore da abbinare a quello del "turnover natalità e mortalità" è il tasso di sopravvivenza di un'impresa nel settore calcolato su un arco temporale di 1, 3 e 5 anni: circa l'81% delle imprese fondate nel 2018 è ancora attiva nell'anno successivo ma la percentuale

si riduce al 66% entro i 3 anni di attività scendendo al 54% dopo i 5 anni di attività; 4 aziende su 10 dopo 5 anni dall'inizio attività cessano di esistere; nonostante questo il settore resta comunque dinamico, infatti sono oltre diecimila le imprese che hanno deciso di avviare l'attività nel corso del 2023, il valore aggiunto della ristorazione per l'anno 2023 ammonta a 54 miliardi di euro e nonostante l'inflazione, i conflitti politici e l'incertezza generale circa un imprenditore su due ha deciso di rinnovare le proprie attrezzature e investire nel campo green e digitale. (FIPE, 2024)

CAPITOLO II

ANALISI DELLA LETTERATURA

2.1 TURISMO E PATRIMONIO CULTURALE: L'IMPORTANZA DELLA RISTORAZIONE

Le previsioni per la primavera 2024 elaborate dall'Osservatorio Turistico della Regione Piemonte rilevavano che una percentuale significativa di arrivi in Piemonte sarebbe stata rappresentata da un soggiorno o viaggio culturale; il report dei primi sei mesi dell'anno 2024 conferma arrivi superiori rispetto all'anno precedente ma solo a livello annuale si potrà verificare se effettivamente la maggioranza dei turisti avrà optato per un viaggio alla scoperta della cultura; in generale in queste tipologie di viaggio l'enogastronomia è l'obiettivo principale per il turista nel 10% dei casi. (Osservatorio Turistico della Regione Piemonte, 2024).

Viene ormai da tempo riconosciuta l'importanza della destinazione turistica nelle decisioni strategiche e organizzative dei business aziendali; il successo di un'area turistica è infatti spesso raggiunto sia per la dotazione di risorse culturali e artistiche presenti ma anche per la modalità con cui queste vengono utilizzate dagli operatori economici per creare valore. L'importanza che i siti turistici hanno assunto in questi ultimi anni ha dato vita ad una "nuova" tipologia di turismo, il turismo culturale caratterizzato dall'interesse per le risorse culturali, che possono essere materiali ma anche immateriali, ed è questa la grande novità rispetto al concetto originale di turismo. Le prime sono quelle tangibili, come monumenti e opere d'arte, le seconde sono quelle intangibili rappresentate dalla tradizione, dall'identità del territorio, dalla cultura gastronomica e quotidiana. Il progresso del turismo ha portato allo sviluppo dell'economia creativa che può essere definita come un insieme di attività mirate alla creazione di un legame tra comunità del luogo e visitatori tramite l'offerta di servizi creativi e culturali che generino delle esperienze. Studiando l'economia emergente del turismo culturale è stato evidenziato che sono sempre

di più i turisti che ricercano un'esperienza in cui essere coinvolti attivamente rispetto ad un'attività passiva, ad esempio è considerata maggiormente attrattiva la partecipazione ad un corso di cucina locale rispetto ad essere semplicemente uno spettatore. (Greg Richards, 2018).

Il legame tra dotazione patrimoniale del territorio e il turismo può essere rappresentato dalla moltitudine di servizi offerti che valorizzano il territorio cercando di creare una fidelizzazione del cliente al luogo; anche i dati rilevati dall'indagine dell'Isnart (Istituto Nazionale Ricerche Turistiche) hanno confermato che nel 2022 la seconda motivazione dei flussi turistici italiani è la ricerca del Patrimonio Culturale, non solo delle principali città d'arte ma anche di borghi piccoli e poco conosciuti. Questa evoluzione dipende da diversi fattori, l'individuo è ormai orientato maggiormente ad una tipologia di vacanza "itinerante" dove unire la cultura alla tradizione gastronomica del luogo; anche la diffusione della tecnologia, che offre supporto al cliente, influenza le sue scelte di destinazione e di consumo. (Antonio Minguzzi, Ludovico Solima, 2012). L'attenzione dev'essere posta anche sulla conservazione del patrimonio culturale in quanto l'avvento di turisti nei siti sicuramente ha effetti positivi ma può generare anche conseguenze negative, causando sovraffollamento o "sovraturismo" rischiando di danneggiare gravemente le risorse del territorio. A livello delle risorse materiali bisognerebbe assicurarsi che gli introiti o buona parte di essi vengano destinati alla protezione e riqualificazione del patrimonio evitando un decadimento dello stesso; nell'ambito culinario è necessario incrementare l'attenzione all'utilizzo di prodotti locali (sempre più importanti per i consumatori) e alla protezione dei prodotti locali con utilizzo di certificazioni di origine ed etichette, che permettano la distinzione tra alimenti realmente di qualità e del territorio e le numerose imitazioni. (Greg Richards, 2018).

2.2 TURISMO CULTURALE

Non esiste una definizione precisa di turismo culturale, alcuni studi esaminano le così dette "esperienze memorabili" o MTE cioè esperienze che vengono ricordate dal turista dopo

essere state vissute. Le MTE si basano proprio sulla possibilità di influenzare la decisione futura dell'individuo grazie alle esperienze vissute in passato che quindi devono essere decisamente positive in modo da essere richiamate dalla memoria del visitatore. Le esperienze passate sono importanti perché rappresentano elementi vissuti e quindi considerati affidabili, il visitatore si ancora a queste informazioni, già conosciute, utilizzandole per decisioni future. Le MTE sono esperienze costruite in maniera individuale dal soggetto; per sfruttarle a livello economico, le DMO, cioè le organizzazioni di gestione delle destinazioni, dovrebbero cercare di organizzare le visite turistiche in modo da incrementare la creazione di MTE e quindi le influenze positive su decisioni di visite future. Oggi giorno le persone viaggiano con più frequenza rispetto al passato e diversi studi hanno constatato che sono proprio i turisti culturali a viaggiare per periodi più lunghi rispetto alla media e a spendere di più durante i soggiorni, principalmente perché preferiscono spostarsi per conoscere realmente il luogo visitato rispetto al viaggiare senza una destinazione e un obiettivo. Sulla base di questa realtà è importante studiare i motivi che spingono il turista culturale a viaggiare così da incrementare positivamente il fattore economico. Ovviamente non è semplice conoscere con esattezza le motivazioni alla base di uno spostamento; tra i ricercatori coinvolti in questi studi troviamo Deci e Ryan, che nel loro lavoro dell'anno 2017, si sono occupati dell'analisi della psicologia dell'uomo alla base delle motivazioni che spingono le sue decisioni. Nell'ambito del turismo culturale hanno approfondito lo studio della SDT o "Teoria dell'autodeterminazione" secondo cui gli individui sono impegnati continuamente nella ricerca di esperienze nuove per aumentare le loro competenze ed essere in grado di adattarsi a diverse situazioni. Deci e Ryan hanno identificato alcuni fattori in grado di influire sulle motivazioni, considerabili anche nel turismo culturale, per cui un turista viaggia per ragioni legate al proprio interesse personale e apprendimento oppure per raggiungere obiettivi personali o perché spinto da un'eventuale ricompensa o punizione. (Hanno Chen, Imran Rahman, Aprile 2018). Le varie motivazioni hanno anche intensità diverse, ci sono le persone "fortemente motivate" dalla conoscenza, che si recano in una città per le opportunità culturali offerte, sempre facendo riferimento a risorse tangibili e non; quelle "meno motivate" che abbinano un soggiorno culturale ad una

motivazione personale come la visita a familiari; e poi ci sono gli individui che hanno motivazioni principali diverse dalla cultura e per cui questa è solo un completamento del soggiorno. (Ted Silberberg, 1995)

Il sondaggio effettuato da Hanno Chen e Imran Rahman riportato nell'articolo "Turismo culturale: un'analisi dell'impegno, del contatto culturale, dell'esperienza turistica memorabile e della fedeltà alla destinazione" è stato condotto tramite Amazon Mechanical Turk (MTurk), hanno iniziato con la spiegazione chiara della definizione di turismo culturale, superando eventuali incomprensioni, chiedendo di focalizzarsi, nel corso della compilazione della survey, sull'ultima visita turistica effettuata. Il questionario includeva quesiti riguardanti i temi base del turismo culturale: coinvolgimento del visitatore, volontà di ritornare nel posto visitato, intenzione di raccomandarlo ad amici o parenti oltre che informazioni demografiche e di carattere generale per contestualizzare i risultati. Tra gli esiti prodotti è stato evidenziato che il contatto culturale, indicato come interazione tra il turista, estraneo al luogo, e la comunità, incrementa positivamente l'esperienza del visitatore e che lo sviluppo di servizi a supporto della visita come guide, visite guidate, intrattenimento, servizi di ospitalità, attività interattive innalzano ancora di più lo stadio delle esperienze turistiche memorabili. Il sondaggio ha anche confermato che le MTE influiscono in maniera positiva sulla volontà del visitatore di ritornare in un luogo e su quella di consigliarlo a terze persone, questi due fattori insieme rappresentano il grado di fedeltà del soggetto al luogo; la fedeltà è maggiore tanto più alta è l'intenzione di tornarci o consigliarlo. (Hanno Chen, Imran Rahman, 2018).

In sintesi le diverse motivazioni alla base del turismo culturale generano diversi gradi di coinvolgimento del visitatore, che, nei casi di maggiore intensità, genera elevate MTE che spingono i turisti a consigliare il luogo visitato e se possibile farci ritorno. L'obiettivo deve quindi essere quello di sviluppare un'area o un territorio in modo da attrarre individui e cercare di coinvolgerli nell'identità del luogo in modo che raggiungano un elevato grado di coinvolgimento e creino esperienze che influiscano su decisioni di viaggio future e abbastanza intense, da essere diffuse tramite il passaparola.

2.3 TURISMO ENOGASTRONOMICO

Una forma di turismo culturale è il turismo enogastronomico che comprende i flussi di visitatori interessati principalmente alla scoperta dei prodotti locali anche tramite la fruizione di servizi e attività culinarie; è caratterizzato da un viaggio completo nella cultura di una Regione o area che comprende visite a produttori locali, fiere gastronomiche, mercati, degustazioni, ristoranti.

La letteratura mostra come la gastronomia di un luogo sia considerabile come risorsa culturale intangibile del territorio, evidenziando come la cucina tradizionale sia classificabile come un elemento di attrazione per i turisti verso una destinazione. La “nuova” gastronomia tradizionale cerca di avvicinare il cliente alla tradizione locale trasformando il pranzo o la cena in una vera e propria esperienza nella cultura del luogo tramite l'utilizzo, in chiave innovativa, di materie prime locali e di alta qualità. Una strategia di marketing nell'ambito del turismo culturale è quella di cercare di creare un rapporto di fedeltà con il cliente, che risulta decisamente meno oneroso rispetto all'acquisizione di un cliente nuovo; nel contesto del viaggio può essere complicato parlare di fedeltà ma, come affrontato nel precedente paragrafo, in realtà questa fa riferimento a due elementi cardine: l'intenzione di voler ritornare in un determinato luogo o l'intenzione di consigliarlo. Un indicatore della fedeltà è quindi rappresentato dal grado di soddisfazione del cliente; molti studi hanno evidenziato che la soddisfazione viene influenzata fortemente dalla ristorazione del territorio nonostante alcuni clienti, invece, siano contrari ad ambienti legati troppo alle usanze che potrebbero risultare “old age”. Al primo posto per influenzare positivamente la soddisfazione del cliente troviamo la qualità del cibo ma fondamentale è anche l'immagine complessiva percepita dal turista sulla base dell'ambiente, esterno ed interno, e dell'atmosfera del ristorante. (Ricardo David Hernández-Rojas, 2021).

Per sviluppare il turismo enogastronomico bisogna comprendere quali sono gli elementi cardine; il prodotto locale è alla base del turismo gastronomico, quindi va esaltato e conservato; anche nel caso di turismo gastronomico moderno, l'innovazione deve sempre

cercare di preservare la tradizione; importante è anche la cooperazione tra gli operatori economici e i produttori locali nel cercare di offrire un'esperienza completa, in modo che il visitatore resti il più a lungo possibile sul territorio. Anche in questo campo le esperienze sono fondamentali perché avvicinano il turista all'identità del luogo e permettono, se positivamente giudicate, di fidelizzarlo; si tratta di un elemento molto importante per lo sviluppo del sito turistico. Un tipo di esperienza recentemente diffusa nell'ambito del turismo culturale è la partecipazione ai corsi di cucina che iniziano con il far conoscere le ricette locali ai partecipanti, soffermandosi su come riconoscere il cibo di qualità e i metodi di cottura, proseguendo con la preparazione attiva dei piatti e concludendo con la degustazione; non ci sono moltissimi studi che analizzino l'impatto dell'esperienza "corso di cucina" con lo sviluppo del turismo enogastronomico ma l'articolo "esperienze di turismo gastronomico: i corsi di cucina delle Cinque Terre di Jithendran Kokkranikal e Elisa Carabelli" pubblicato online nel Settembre 2021 ha cercato di comprendere come veniva giudicata la partecipazione ad un corso di cucina presso le Cinque Terre, patrimonio Unesco e area turistica molto famosa in Italia, tramite l'analisi delle recensioni pubblicate sulla rete. Lo studio appena citato ha quindi analizzato le recensioni presenti su TripAdvisor, scelto come portale dell'analisi perché maggiormente utilizzato dai partecipanti, quindi con una quantità di recensioni decisamente maggiori rispetto agli altri portali online; sono state utilizzate delle keywords per avere accesso a recensioni attinenti alle dimensioni dell'esperienza individuate da Kim, J., Ritchie, J.R.B. e McCormick, B.(2012) e capire quale di queste risultasse poi rilevante in relazione alla partecipazione al corso; le dimensioni proposte sono:

- edonismo inteso come partecipazione per ricercare un piacere personale;
- ristoro, rappresenta l'uscita dalla propria routine sperimentando qualcosa di nuovo;
- cultura locale, contatto con la comunità locale tramite il cibo
- significatività, legame tra partecipazione al corso e crescita personale, come se portasse alla scoperta di se stessi;
- conoscenza, apprendimento legato all'esperienza, a livello di tecniche di cucina e di ricette locali;

- coinvolgimento, l'interesse suscitato nei soggetti che crea la volontà di ripetere e consigliare l'esperienza;
- novità, nel caso di sperimentazione di qualcosa di estremamente nuovo, mai provato prima.

Sono state raccolte 320 recensioni tra il 2011 e il 2020 e l'esito dell'analisi ha rivelato che le dimensioni del coinvolgimento e dell'edonismo sono quelle rilevanti, presenti addirittura in tutte le recensioni incluse nel campione; seguite dalla cultura locale e dalla conoscenza, per ultima invece la significatività.

Questi risultati dimostrano che le esperienze, nello specifico quella dei corsi di cucina, creano un coinvolgimento del turista molto elevato e questo porta allo sviluppo di una competenza distintiva da parte della destinazione turistica che viene considerata e consigliata dai visitatori accrescendo la propria popolarità e di conseguenza anche i propri profitti. Un'altra deduzione a cui conduce l'analisi è quella della complessità dell'esperienza; infatti, all'interno della stessa recensione online sono state citate diverse dimensioni esperienziali perché l'esperienza coinvolge l'uomo e tutti i suoi sensi, quindi tramite un'esperienza il soggetto subisce una moltitudine di stimoli. Questa complessità va perfettamente d'accordo con la dinamicità che caratterizza il turismo, dimostrata dall'evoluzione in corso legata soprattutto all'avvento della tecnologia. (Jithendran Kokkranikal e Elisa Carabelli, 2021).

Questi studi fanno comprendere la nascita di un nuovo tipo di economia, un'economia che gli autori Nesterchuk, I., Balabanyts, A., Pivnova, L., Matsuka, V., Skarha, O., & Kondratenko, I. (2021) nel loro articolo definiscono "economia delle esperienze". A differenza di anni passati, gli individui cercano qualcosa di più profondo nei loro viaggi, qualcosa da ricordare più facilmente rispetto alla solita routine quotidiana, ricercano esperienze vere e proprie che permettano un'immersione all'interno della vita e della cultura di un territorio. Secondo l'articolo in questione, per soddisfare la necessità crescente del turista, è fondamentale conoscere la cucina locale e lo stesso territorio dovrebbe cercare di studiare a fondo le tradizioni e i cibi locali del luogo e, nel caso in cui questi non siano conosciuti, bisognerebbe scavare nella storia del paese cercando un qualsiasi riferimento

storico che possa rendere la località appetibile ad un potenziale turista: un particolare cibo locale, un modo di produrlo o il modo in cui è stato originato; questo viene definito come l'unico modo per rendere un posto attrattivo per i "nuovi" turisti. Il territorio dovrebbe predisporre dei tour gastronomici includendo l'incontro con i produttori locali, la degustazioni di bevande e cibi locali e alcune partecipazioni a lezioni di cucina, visite a musei, sagre, fiere, mercati, escursioni. Un'altra ragione per cui è importante lo sviluppo del turismo enogastronomico, e quindi per cui è fondamentale che i territori vadano alla ricerca delle proprie radici, e che è stato studiato, sulla base dei dati raccolti dall'Organizzazione Mondiale del Turismo delle Nazioni Unite (UNWTO), è che il turismo gastronomico apporta moltissimi benefici all'economia e allo sviluppo del territorio. La gastronomia locale attira turisti e, dal momento che coinvolge diversi attori della comunità, permette di sviluppare economicamente l'area; fondamentale è sempre cercare di attutire eventuali effetti negativi dei flussi turistici, come il possibile deperimento del territorio culturale. Il turismo enogastronomico, oltre ad aumentare i flussi turistici, quindi i guadagni del territorio, incrementa l'occupazione, valorizza l'area, aumenta gli investimenti da parte dei diversi attori economici del luogo, supportati spesso anche da Enti pubblici, dato il fine pubblicistico che si può riscontrare nella ricerca di valorizzazione di una località. Per raggiungere i risultati possibili tramite il turismo è necessario attuare dei piani strategici che coinvolgano tutta la comunità del territorio, che dev'essere formata e preparata sulle tradizioni e sulla cultura, culinaria e non, del luogo in cui dimora; questo è fondamentale per giovare a pieno dei benefici del turismo, in quanto è difficile che questo si sviluppi in un luogo in cui la comunità non conosce le proprie origini. Il piano strategico è un piano a tutti gli effetti, deve comprendere l'analisi della situazione attuale e gli sviluppi futuri e dev'essere in grado di adattarsi ai cambiamenti del mercato, tutta la comunità dev'essere coinvolta e deve lavorare in maniera collaborativa per evitare ostacoli allo sviluppo del territorio. (Nesterchuk, I., Balabanyts, A., Pivnova, L., Matsuka, V., Skarha, O., & Kondratenko, I., 2021). Avendo constatato l'importanza delle esperienze per i turisti e gli effetti positivi che il

turismo enogastronomico può avere su un territorio è necessario comprendere se, effettivamente, l'attività ristorativa può fungere da traino per l'incremento dei flussi turistici. Nell'articolo "l'impatto dei ristoranti nello sviluppo del turismo gastronomico" di Serkan Bertan (2020) è evidenziato che il termine ristorante non fa riferimento semplicemente al pranzo o alla cena, ma il ristorante nell'ottica di esperienza, quindi di attrazione per il turista, include tutto quello che sta intorno: i dipendenti, l'atmosfera, il cibo (la quantità delle porzioni, l'attenzione nell'impiattamento, la qualità delle materie prime utilizzate), il servizio di sala. Con uno studio effettuato su un campione di 171 ristoranti, tramite la compilazione di un questionario, si è cercato di comprendere l'esistenza o meno di un nesso causale positivo tra lo sviluppo del turismo e la soddisfazione del turista al ristorante. L'esito dell'esperimento è stato positivo, l'attività ristorativa impatta fortemente sul turismo e l'elemento considerato fondamentale per il turista all'interno del ristorante è il personale, probabilmente perché si occupa dell'accoglienza e perché è temporaneamente l'intermediario tra un piatto e la cultura contenuta in esso; i ristoranti dovrebbero quindi investire molto in personale qualificato e altamente formato o comunque prepararlo di conseguenza. Anche gli altri elementi elencati in precedenza sono considerati dal turista per valutare la sua soddisfazione ma, il fattore più importante è la cura dei dettagli, nei piatti, nei servizi accessori, come la prenotazione o il sito web, nell'ambiente che deve richiamare il territorio ma in maniera elegante. L'elemento estetico è stato evidenziato come fondamentale per la soddisfazione del turista e quindi per lo sviluppo del turismo enogastronomico. Molto apprezzate sono le cucine aperte, dove il turista può osservare la preparazione dei piatti e controllare gli ingredienti utilizzati, preferendo prodotti di alta qualità, naturali e stagionali. (Serkan Bertan, 2020).

2.4 PATRIMONIO CULTURALE E SVILUPPO ECONOMICO

Coniugando quanto sopra, una strategia competitiva potrebbe essere l'unione tra una risorsa culturale tangibile, ad esempio un edificio storico, ed un business aziendale che la valorizzi abbastanza da riuscire ad attrarre clientela con l'obiettivo non solo di raggiungere un risultato economico positivo, ma anche di contribuire allo sviluppo del territorio e al benessere della collettività tramite la creazione di esperienze memorabili e la successiva fidelizzazione del visitatore.

Il territorio italiano è ricco di risorse culturali tangibili che sono ogni giorno soggette ad un progressivo degrado favorito dall'esposizione agli agenti atmosferici o ad eventi accidentali naturali come terremoti, incendi o semplicemente ad un abbandono dovuto ad una scarsa manutenzione. Negli ultimi anni è cresciuta l'importanza di salvaguardare queste risorse ma spesso le politiche di riqualificazione si basano sulla trasformazione della risorsa modificandone la funzione d'uso, ad esempio trasformando in abitazioni vecchi mulini o stalle, queste operazioni rischiano di mettere a repentaglio il grande patrimonio italiano e quindi di danneggiare una delle economie che potrebbe raggiungere una crescita esponenziale nei prossimi anni, cioè quella del turismo culturale. La valorizzazione corretta del territorio può essere effettuata solo studiando attentamente il territorio stesso, definendo le giuste destinazioni d'uso delle risorse cercando di utilizzarle al meglio dal punto di vista economico ma nello stesso tempo in modo sostenibile garantendone la conservazione ed evitandone il danneggiamento. Non è possibile raggiungere questo obiettivo senza l'aiuto dell'amministrazione pubblica tramite agevolazioni fiscali, contributi a fondo perduto, finanziamenti a tasso agevolato; anche la stipula di concessioni a privati potrebbe tornare utile in quanto permette di svolgere un'attività con fini in parte collettivi in sinergia con l'operato pubblico. (Cinieri Valentina e Zamperini Emanuele, 2013).

Ma, la valorizzazione del territorio e delle risorse presenti in esso, può davvero influire positivamente sul turismo e di conseguenza sullo sviluppo economico? M. Domínguez-Quintero, M.Rosario González-Rodríguez e Brendan Paddison hanno

evidenziato i risultati del loro studio sulla relazione tra autenticità del luogo, soddisfazione del cliente e qualità dell'esperienza. Il concetto di autenticità viene rappresentato in due modi, l'autenticità oggettiva e quella esistenziale; la prima si lega alla visione dell'autentico; quindi, viene percepita quando l'oggetto è originale e rappresenta la storia in modo autentico e reale, la seconda è più simbolica, è la sensazione personale che il visitatore prova durante il suo soggiorno, anche grazie all'esperienza. Per lo studio sono stati creati dei questionari tradotti in diverse lingue e distribuiti a diversi individui incontrati, senza distinzioni. Gli esiti hanno evidenziato che l'autenticità oggettiva ed esistenziale influiscono in maniera positiva sulla qualità dell'esperienza, di conseguenza anche sulla soddisfazione del visitatore; anzi l'analisi ha indicato che l'autenticità oggettiva incrementa la percezione positiva che il turista ha del sito e quindi aumenta la sua soddisfazione. Il consiglio all'operatore economico è di dare il giusto peso alla ristrutturazione degli edifici storici e al cercare di non modificarne troppo i connotati e le funzioni in modo da conservare risorse autentiche in grado di creare esperienze memorabili nella mente dei visitatori. (Ana M. Domínguez-Quintero, M. Rosario González-Rodríguez & Brendan Paddison, 2018). Negli ultimi anni sono molti gli edifici storici oggetto di ristrutturazione, castelli, stazioni ferroviarie o cinema in disuso; alcuni ricercatori pensano che l'utilizzo di un edificio che in qualche modo richiami la storia del territorio crei nostalgia; la nostalgia è un'emozione che a livello cognitivo influenza l'individuo creando l'esperienza ricercata; l'idea è che possa esistere un legame tra la sensazione di nostalgia suscitata nella mente del turista al ricordo del sito storico, attualmente adibito ad altro uso, e la motivazione alla base del viaggio. L'analisi condotta da Yi-Ju Lee nell'articolo "creare esperienze memorabili in un sito storico riutilizzato" (2015) è di supporto al pensiero evidenziato, ricercando una relazione reale tra il riutilizzo di un sito storico, la nostalgia suscitata e la motivazione del turista; inoltre evidenzia come la ristrutturazione di un sito storico richiami la valorizzazione del territorio, trattata in precedenza, con tutti gli effetti positivi annessi. Una delle motivazioni principali che spingono i turisti a soggiornare in un luogo è spesso la presenza di elementi culturali che permettano un apprendimento delle tradizioni e della cultura della località visitata, inserendo all'interno di questa motivazione l'emozione

nostalgica che può suscitare un luogo nella mente del turista, la motivazione diventa ancora più forte in quanto il soggetto è ancorato a dei ricordi che lo porteranno, nella maggior parte dei casi, a visitare un luogo che ha una relazione con il passato. L'articolo di Yi-Ju Lee (2015) studia l'eventuale relazione tra motivazione, nostalgia e creazione di esperienze turistiche memorabili, sottoponendo 615 questionari in riferimento alla costruzione di un ristorante all'interno di una stazione ferroviaria non più utilizzata nell'isola di Taiwan. Lo studio condotto ha evidenziato che esiste un legame tra patrimonio culturale e nostalgia ma non basta un oggetto del passato per evocare nostalgia; sulla base di un'ulteriore ipotesi posta al campione di soggetti, è stato dimostrato che l'elemento che ha suscitato maggiore nostalgia negli individui è stata la cucina, e non l'edificio, in quanto nel ristorante si proponevano specialità della tradizione dell'isola. In relazione alla creazione di esperienze memorabili è stato constatato che sì, è possibile tramite un sito storico creare esperienze memorabili, ma ci dev'essere una "spinta" da parte dell'operatore economico; infatti, come strategia di marketing, è consigliabile raccontare la storia dell'edificio storico, in modo che questa sia conosciuta da tutti i visitatori, semplificando e velocizzando la creazione di un ricordo passato nella memoria, questo susciterà nostalgia e il turista sarà portato a tornare nel luogo che gli ha suscitato quell'emozione; risulta utile anche la riproduzione di musica che possa in qualche modo richiamare la gioventù dell'individuo, suscitando emozioni nostalgiche. Nella creazione di esperienza memorabile un fattore importante è quello culinario, infatti lo studio ha dimostrato che l'offerta di cucina tradizionale in simbiosi con l'edificio dal valore storico genera un'esperienza positiva nel turista costituendo la base della motivazione del viaggio. (Yi-Ju Lee, 2015). Un imprenditore potrebbe, quindi, strategicamente ristrutturare un edificio storico con l'obiettivo di richiamare un'emozione nella mente dei consumatori, in questo modo i benefici sarebbero molteplici: si attuerebbe una valorizzazione del territorio tramite la manutenzione e conservazione del sito storico, si otterrebbero vantaggi economici per l'impresa tramite lo sfruttamento della creazione di un'esperienza memorabile ricorrendo a tecniche di comunicazione che suscitino emozioni nel cliente, incrementando l'afflusso di turisti che gioverebbe all'economia dell'intera comunità.

Non sono comunque molti gli studi che trattano del legame tra valorizzazione del patrimonio e sviluppo economico ma, concentrandosi sulle analisi citate e sull'importanza che in questi anni sta assumendo il patrimonio culturale, e la sua conservazione, nelle priorità degli individui possiamo ritenere che esista una correlazione tra patrimonio e sviluppo economico e che una strategia che unisca una risorsa culturale ad un business aziendale potrebbe essere vincente.

CAPITOLO III

DALLA STRATEGIA ALL'AZIONE

3.1 STRUTTURA DEL BUSINESS PLAN

La nascita di un'idea imprenditoriale rende necessaria la stesura di un business plan, sia per sviluppare l'idea sulla carta, sia per verificare il raggiungimento degli obiettivi, anche quelli intermedi, e sia per stabilire un ammontare di budget per definire gli investimenti da programmare e i finanziamenti necessari.

Il business plan è un documento estremamente flessibile che rappresenta un supporto nelle fasi straordinarie della vita dell'impresa ma anche in quelle ordinarie, è infatti un piano che può essere elaborato non solo in caso dell'avvio di una nuova attività ma anche in caso di sviluppo di un'impresa esistente, valutando il lancio di nuovi prodotti o servizi, nel caso di acquisizioni di società ma anche nelle situazioni di crisi per cercare di superarle. (Siegel, E. S., Bornstein, J. M., & Ford, B. R., 2000)

I business plan non sono tutti uguali, esistono diversi format ed in base alle circostanze si potranno omettere alcune parti o approfondirne altre, ma gli elementi alla base sono generalmente gli stessi:

- una parte introduttiva, che possiamo definire “sommario o executive summary” in cui viene riportata una sintesi dei dati successivi, è importante perché permette ai destinatari di avere un'idea del contenuto dal momento che è la prima parte ad essere letta. Il contenuto del business plan varia in base ai destinatari, questi possono essere: interni all'azienda quali soci, imprenditori, managers, in questo caso le motivazioni del business plan sono più che altro strategiche, operative o organizzative; oppure esterni come futuri soci, che potrebbero sottoscrivere un aumento di capitale all'interno della società, investitori privati, istituti di credito ma anche enti pubblici, ai quali si può far affidamento in caso finanziamenti a tasso agevolato o eventuali contributi a fondo perduto.

- Una parte legata allo studio dell'idea imprenditoriale dove vengono descritti il progetto e l'azienda che si andrà a costituire, la futura denominazione, la forma giuridica scelta, la localizzazione e le componenti dell'azienda; nel caso di società già esistente bisognerà descrivere la compagine societaria, eventuali altre società controllate o controllanti e tutti gli eventi più significativi degli anni precedenti, come acquisizioni, scissioni, modifiche societarie. Questo paragrafo deve contenere una sintesi di tutti i dati aziendali, è importante individuare il team imprenditoriale, sia in un'azienda di nuova costituzione sia in una già esistente. Con team imprenditoriale si intende quali persone ricopriranno o ricoprono una determinata figura professionale, indicandone il percorso di studi e le esperienze lavorative, che spesso risultano essere fondamentali per la mansione attribuita. Si procede alla definizione dell'oggetto dell'impresa, della mission, quindi il motivo per cui l'impresa opera, lo scopo finale. Dopo aver chiarito dove si vuole arrivare si passa alla descrizione del progetto quindi ai prodotti e servizi già offerti dall'azienda, nel caso di impresa esistente, oppure prodotti e servizi che si vogliono offrire, in caso di nuova costituzione, facendo riferimento al bisogno che viene soddisfatto e alle caratteristiche distintive del prodotto o servizio offerto rispetto alla concorrenza. Questo permette di individuare la clientela a cui l'impresa si vuole rivolgere.
- Una parte legata alla fattibilità tecnica, cioè all'effettiva fattibilità dell'idea imprenditoriale o delle motivazioni che hanno reso necessaria l'elaborazione del business plan. Ci si concentra sull'ambiente esterno costituito dai clienti, i competitors e i fornitori. In questa fase è necessario segmentare il mercato a livello geografico, demografico ma anche comportamentale cercando di comprendere i bisogni dei potenziali clienti e soddisfarli; si procede con l'analisi individuando innanzitutto i clienti target, cioè la persona o il gruppo di persone che si sceglie come destinatari del prodotto o del servizio offerto, e i principali concorrenti, diretti e non, facendo riferimento al grado di saturazione del mercato, definendo la quota di mercato detenuta dai competitors a livello di valori di fatturato e volumi di vendita; bisogna dimostrare di conoscere bene il mercato target, i prodotti dei concorrenti, le politiche di prezzo e le strategie adottate in modo da cercare

di differenziarsi e guadagnare un vantaggio competitivo; si procede analizzando le minacce e le opportunità del mercato ed eventuali barriere all'ingresso. L'analisi dev'essere anche interna in relazione alle risorse a disposizione dell'azienda (finanziarie, intellettuali, tecnologiche), beni materiali e immateriali di cui si dispone o di cui si ha necessità. Un vantaggio competitivo è ciò che porta l'azienda al successo, è rappresentato dall'insieme degli elementi distintivi del prodotto o del servizio offerto; l'attività deve mirare non solo alla costruzione del vantaggio competitivo ma al suo mantenimento nel corso del tempo.

- Una parte relativa alla fattibilità economica e finanziaria tramite l'analisi dei dati economici, quindi previsioni di costi e di ricavi sulla base di ipotesi di quantità vendute. È importante identificare il punto di break even, cioè la quantità di prodotto che bisogna vendere per raggiungere il pareggio, quindi che garantisca la copertura totale dei costi sostenuti. (Antonio Ferrandina, Marcello Danisi, Giosuè Boldrini e Enrico Maria Guerra, 2023).

3.2 PRINCIPI GENERALI DI REDAZIONE DEL BUSINESS PLAN

I principi generali di redazione del business plan sono:

- chiarezza;
- completezza;
- affidabilità;
- attendibilità;
- neutralità;
- trasparenza;
- prudenza.

Principio di chiarezza: il business plan dev'essere redatto in maniera chiara in modo che sia facilmente comprensibile dal destinatario che deve riuscire a comprendere, tramite la lettura, il progetto, gli obiettivi e le risorse che verranno utilizzate.

Principio di completezza: implica che il documento contenga tutte le informazioni che vengono ritenute importanti e rilevanti per la comprensione dell'idea imprenditoriale e degli obiettivi. La completezza dev'essere sia sostanziale, quindi bisogna tenere in considerazione la realtà aziendale nel suo complesso, ogni area dell'azienda che può essere influenzata dal progetto; e formale, cioè, nonostante non ci sia un format fisso per la redazione del business plan questo deve contenere alcuni paragrafi essenziali come la storia dell'azienda e dei soci, la descrizione del progetto, dei prodotti e dei servizi, le risorse finanziarie, intellettuali, lo studio del mercato, le previsioni finanziarie, economiche e patrimoniali, i punti di forza e di debolezza.

Principio di affidabilità: tutte le informazioni contenute all'interno del business plan devono essere affidabili, quindi devono essere supportate da documenti e anche l'elaborazione dev'essere sistematica; se il principio dell'affidabilità è soddisfatto non si dovrebbero riscontrare problematiche in caso di controllo del business plan in quanto tutti i dati devono essere giustificati.

Principio di attendibilità: è soddisfatto quando c'è coerenza tra i dati contenuti nel business plan, sia a livello complessivo, sia singolo. Quindi quando il documento riporta un insieme di risorse e obiettivi che risultano rispettivamente disponibili o recuperabili e raggiungibili. La differenza quindi tra affidabilità e attendibilità è che il primo principio va ricercato nel processo di formazione del business plan, quindi il metodo di raccolta ed elaborazione dei dati, il secondo va ricercato nella simulazione del business plan, quindi se con la simulazione di quando descritto si crea una situazione possibile allora il documento è considerato attendibile.

Principio di neutralità: il redattore del documento non deve essere influenzato da fattori esterni e deve redigere il piano con criteri oggettivi.

Principio di trasparenza: le informazioni devono essere correttamente dettagliate e dev'essere possibile per ogni dato verificarne la fonte. Questo comporta che il destinatario

potrebbe avere necessità di documentazione aggiuntiva legata ad informazioni indicate nel prospetto e il redattore del business plan deve renderla prontamente disponibile.

Principio di prudenza: questo è alla base anche della contabilità, indica che il business plan deve prudenzialmente adottare uno scenario con previsioni di ricavi minori o, in termini finanziari, maggiori esborsi, per evitare di sovrastimare la realtà e trovarsi in situazioni di difficoltà nel raggiungimento degli obiettivi. (Marcello Danisi, Giosuè Boldrini e Enrico Maria Guerra, 2023)

3.3 LA COSTRUZIONE DI UNA STRATEGIA AZIENDALE

La strategia aziendale rappresenta il piano di azione redatto per raggiungere specifici scopi ed obiettivi definiti, la strategia è una scelta di lungo termine che influenza fortemente le tattiche che invece rappresentano le modalità di applicazione della strategia, quindi riguardano scelte di breve termine vincolate dal raggiungimento di obiettivi di lungo termine.

Gli obiettivi mirano al raggiungimento della vision del business e per raggiungerli è essenziale che ci sia una forte comunicazione tra chi definisce le strategie, chi le tattiche e chi si occupa dell'attuazione di quanto definito; è essenziale che ci sia collaborazione tra il team imprenditoriale e che ci sia coinvolgimento attivo di tutti i soggetti impiegati per raggiungere i risultati ricercati. (Sara Giussani, 2022)

3.3.1 DEFINIZIONE DELLA VISION E DELLA MISSION

Il punto di partenza per la definizione di una strategia è l'individuazione della vision rappresentata da ciò che l'imprenditore vuole raggiungere con il suo progetto. La vision aziendale non è legata, in termini numerici, al profitto economico che si vuole raggiungere per la propria azienda ma deve per lo più sintetizzare l'immagine futura che si vuole

raggiungere con il business, dev'essere ambiziosa ma realizzabile, dev'essere conosciuta e condivisa da parte degli stakeholders dell'azienda. La mission invece rappresenta la modalità in cui l'imprenditore opera per raggiungere la vision definita, quindi il mix delle risorse e delle competenze scelto per raggiungere l'immagine ideale del business. Entrambe possono subire delle modifiche, non sono immutabili, devono infatti essere in grado di adattarsi ai cambiamenti continui dei mercati. (Randstad, 2023). La definizione della mission, che andrà indicata nel piano di marketing, deve contenere: la storia dell'impresa, origine e tutte le trasformazioni subite; la definizione del business, quindi l'attività in cui l'impresa andrà ad operare; gli obiettivi principali ed eventualmente i vincoli a cui sottostare: gli obiettivi possono essere di diverso tipo, non si tratta solo di obiettivi economici ma anche ad esempio il voler mantenere una determinata struttura dell'impresa, come il carattere familiare. I vincoli, invece, possono essere rappresentati dalle risorse disponibili, sia attrezzature o beni mobili ma anche risorse umane e infine le strategie di base. Riportando la formulazione di Porter del 1979 le strategie di base sono: leadership di costo, differenziazione e focalizzazione; la leadership di costo indica come competenza distintiva la capacità di produrre a costi inferiori rispetto alla concorrenza, in genere questa situazione si verifica per via dell'esperienza e dell'apprendimento che genera economie di scala che permettono di ridurre il costo unitario aumentando la quantità prodotta; la differenziazione riguarda la produzione di un prodotto che sia in grado di posizionarsi in modo diverso rispetto ai prodotti dei competitors e che venga per questo apprezzato dai clienti, la differenziazione può riguardare una specifica caratteristica del prodotto oppure la tecnologia o la modalità di distribuzione; la focalizzazione invece è la strategia che punta a colpire le nicchie di mercato, quindi l'impresa si indirizza ad uno specifico mercato ben delimitato e definito di dimensioni medio-piccole, in cui è possibile o attuare una leadership di costo o una differenziazione. (Jean-Jacques Lambin, 2021)

3.3.2 IL PIANO DI MARKETING

Il piano di marketing è il documento che deve sintetizzare le strategie scelte dall'azienda per garantirsi una competitività a lungo termine. All'interno del piano confluiranno quindi la serie di informazioni che l'impresa ha tenuto in considerazione per l'elaborazione della strategia, come ad esempio la definizione della vision e della mission, l'analisi dell'ambiente esterno, quali sono i prodotti della concorrenza e le politiche di prezzo utilizzate, quali sono i fattori distintivi della nostra azienda rispetto alle altre; deve contenere anche le azioni da compiere per rendere operative le strategie e riuscire a raggiungere gli obiettivi prefissati. Il piano è quindi composto in partenza dalla descrizione della vision e della mission dell'azienda e di seguito dalla sintesi dell'analisi del mercato eseguita. L'analisi di mercato comprende l'audit esterno, cioè l'analisi di attrattività del mercato che riguarda gli elementi non influenzabili o controllabili dall'imprenditore; è quindi l'analisi delle opportunità e delle minacce presenti sul mercato: le tendenze del mercato, come si pensa evolverà la domanda del mercato target; le caratteristiche e il comportamento decisionale del cliente; l'analisi dell'ambiente competitivo, quindi individuare i competitors e la loro quota di mercato; le tendenze macro, quindi l'ambiente globale a livello tecnologico, normativo, economico, ecologico che caratterizza il settore. L'altra componente dell'analisi è rappresentata dall'audit interno che riguarda ciò che l'imprenditore può influenzare e controllare con più facilità, quindi i punti di forza e di debolezza dell'impresa; è quindi relativa all'analisi dell'impresa, della competitività del prodotto rispetto alla concorrenza, dei programmi di comunicazione utilizzati e le politiche di prezzo scelte. (Jean-Jacques Lambin, 2021)

3.3.3 ANALISI INTERNA ED ESTERNA

Nell'ottica di una valutazione strategica uno strumento utile è sicuramente l'analisi SWOT. L'analisi si basa su 4 parametri: Strengths (forze), Weaknesses (debolezze), Opportunities

(opportunità) e Threats (minacce) e permette di evidenziare un'analisi interna dell'azienda considerando i punti di forza e i punti di debolezza e l'analisi esterna, rappresentata dalle opportunità e dalle minacce del mercato.

Procediamo con l'analisi dei 4 pilastri dell'analisi SWOT:

- Strengths: questo elemento comprende i punti di forza che caratterizzano l'impresa che possono essere "hard" o "soft". I punti di forza hard sono quelli immediatamente osservabili, come la solidità finanziaria, patrimoniale ed economica, facilmente individuabile tramite i bilanci e altri documenti fiscali; invece i punti di forza soft sono quelli riconducibili alle risorse "nascoste" dell'impresa, come le competenze, il know-how, l'innovazione tecnologica, la capacità di adattamento; queste risorse devono essere individuate con un'attenta analisi interna e sono fondamentali perché trascurarle non porterebbe ad un corretto esito dell'analisi.
- Weaknesses: rappresentano, al contrario, i punti di debolezza del business; potrebbero essere difficili da individuare internamente perché i managers e gli altri operatori potrebbero essere coinvolti personalmente all'interno di questi punti, ad esempio nel caso di una gestione errata delle risorse, ma è importante evidenziarli in quanto è necessario migliorare i punti di debolezza per aumentare quelli di forza. Esattamente come i punti di forza, quelli di debolezza possono essere hard e soft, quindi possono essere legati a disponibilità finanziarie ed economiche, facilmente osservabili dall'esterno, ma anche a fattori più interni all'azienda come le risorse umane, la cultura e l'immagine del business o il livello tecnologico.
- Opportunities: sono rappresentate dalle opportunità che l'azienda può cogliere sul mercato e sfruttare per espandere il proprio business, per diminuire i costi o incrementare le vendite. Alcuni esempi di opportunità posso essere: i mercati in via di sviluppo e quindi la possibilità di conquistare una quota di mercato; la possibilità di sfruttare le economie di scala con il vantaggio di ridurre i costi; eventuale integrazione orizzontale con la possibilità di aumentare il potere di mercato.

- Threats: le minacce rappresentano tutti quegli elementi che bisogna studiare attentamente in quanto non sono facilmente controllabili o influenzabili dall'imprenditore ma possono mettere a repentaglio la vita dell'impresa. Possono essere ad esempio la presenza di concorrenti con un'elevata quota di mercato; la modifica di normative a livello nazionale;; cambiamenti nel mercato a livello di preferenze del consumatore o di progresso tecnologico e quindi necessità di adattarsi velocemente all'evoluzione per evitare di perdere visibilità; possibili crisi finanziarie o recessioni e instabilità nell'economia locale o globale. Ad esempio recentemente il mercato globale ha subito delle ripercussioni a causa dell'aumento del prezzo delle materie prime e dei conflitti in Ucraina e Russia con le annesse difficoltà legate all'aumento dei tassi della BCE, come affrontato nei primi paragrafi dell'elaborato.

(Sergio Grea, 2009)

3.3.4 IL MERCATO DI RIFERIMENTO

Per effettuare una corretta analisi di mercato è fondamentale aver definito il mercato di riferimento e i clienti target. Utile in questo è la segmentazione, cioè la suddivisione del mercato in diversi segmenti caratterizzati al loro interno da soggetti con comportamenti decisionali di acquisto e bisogni simili.

La segmentazione si suddivide tra micro e macro segmentazione; la micro segmentazione riguarda l'analisi del cliente che a sua volta può essere di diverso tipo, può basarsi sulle caratteristiche demografiche del soggetto, anche a livello di composizione del nucleo familiare tenendo in considerazione il reddito e l'area geografica; sulla caratteristica distintiva ricercata che porta il cliente ad acquistare un prodotto; sul comportamento assunto dal consumatore durante l'acquisto (in questo ambito rientra la frequenza con cui l'acquisto viene ripetuto e quindi la fedeltà che il cliente mostra nei confronti del prodotto ed eventualmente dell'azienda nel caso di acquisti di altri prodotti, si tiene in considerazione anche il volume di acquisti effettuato); un'ultima tipologia di micro segmentazione è quella

che si basa sulla cultura e sui valori radicati nella mente del consumatore, questa mira a cercare un legame tra l'acquisto e i valori intrinseci del soggetto.

Con la macro segmentazione la suddivisione effettuata è più ampia e riguarda: la funzione o il bisogno che l'utilizzo del bene andrà a soddisfare, i clienti classificati in base a macro categorie come il tipo di attività svolta e le tecnologie che rappresentano il modo in cui un bisogno può essere realizzato (ad esempio la bibita in lattina o in vetro sono due tipi di tecnologie diverse, due modi diversi di soddisfare lo stesso bisogno). (Jean-Jacques Lambin, 2021)

3.3.5 ANALISI DELLA CONCORRENZA

Dopo aver segmentato il mercato si selezionano i segmenti ritenuti maggiormente attrattivi ma prima di comprendere quale posizionamento assumere è importante analizzare i concorrenti presenti sul mercato. I competitors da studiare sono quelli diretti e quelli indiretti. I primi sono generalmente più semplici da individuare in quanto sono rappresentati dalle imprese che offrono prodotti e servizi simili a quelli dell'impresa; gli indiretti invece sono più complicati da evidenziare in quanto soddisfano un bisogno uguale nello stesso mercato ma i prodotti e i servizi offerti sono differenziati rispetto alla nostra offerta. (Fabio Piccigallo, Marzo 2023)

Uno strumento utile per questa analisi è quello delle cinque forze competitive di Porter che si basa sull'analisi di cinque elementi fondamentali per conoscere la concorrenza e gli operatori coinvolti nel mercato e prendere decisioni corrette in relazione al posizionamento.

Le cinque forze sono:

- Concorrenti;
- Fornitori;
- Clienti;
- Potenziali entranti;
- Produttori di beni sostitutivi.

Concorrenti: la competizione con i concorrenti dal numero di imprese simili che si trovano sul mercato, ma anche dalla base della rivalità. Questa può essere sui prezzi e potrebbe essere distruttiva in quanto consisterebbe in una vera e propria lotta alla riduzione dei prezzi a discapito della qualità del prodotto o del servizio offerto, anche agli occhi del consumatore.

Fornitori: l'elemento da considerare è il potere contrattuale dei fornitori, quindi la loro possibilità di poter definire prezzi più elevati aumentando i costi di acquisto per le aziende. Se un'attività è legata ad uno o pochi fornitori con un grado di personalizzazione della relazione elevato, questo lascia intendere che, in caso di aumento dei prezzi o in caso di problematiche del fornitore, l'impresa potrebbe trovarsi in serie difficoltà. Quindi il potere del fornitore è molto elevato quando è difficile trovare un sostituto velocemente e quando anche la sostituzione risulterebbe onerosa in quanto l'azienda può aver sviluppato il sistema operativo e la propria organizzazione sulla base del rapporto consolidato con il fornitore. In alcuni casi la minaccia del fornitore potrebbe essere diretta in quanto, percependo l'attrattiva del mercato, potrebbe voler integrarsi all'interno di esso passando dall'essere fornitore a potenziale concorrente.

Clienti: anche in questo caso bisogna tenere in considerazione il potere contrattuale dei clienti; in caso di clienti potenti, che assorbono la maggior parte delle vendite dell'azienda, questa potrebbe trovarsi in difficoltà in caso di distacco del cliente principale. Il potere dei clienti è elevato quando i prodotti presenti sul mercato sono poco differenziati e quindi si potrebbe trovare facilmente un bene sostituto ad un prezzo più basso. Bisogna tenere in considerazione la sensibilità al prezzo del cliente, che dipende anche dall'ammontare del budget che l'acquirente tiene a disposizione per quella particolare spesa: se l'acquisto rappresenta una frazione ridotta della spesa complessiva dell'acquirente allora quest'ultimo sarà meno sensibile al prezzo; anche i consumatori che hanno un reddito maggiore in generale sono meno sensibili ai cambiamenti dei prezzi, sempre se l'acquisto non incide troppo pesantemente sul budget totale.

Potenziali entranti: sono rappresentanti dalle imprese che aspirano a guadagnare una quota all'interno del mercato di riferimento, la minaccia dei potenziali entranti dipende da alcuni fattori tra cui la reazione che l'incumbent, cioè l'azienda storica radicata nel mercato, potrà avere e la presenza di barriere all'ingresso di elevata intensità. Le barriere all'ingresso sono quegli elementi che, se presenti, possono scoraggiare l'entrata di nuove imprese in quanto non permetterebbero facilmente di sopravvivere al conflitto con le aziende presenti. Le barriere all'ingresso sono ad esempio la presenza di economie di scala, quindi l'incumbent produce grandi volumi di vendita ad un costo unitario più basso; la presenza di una marca o un brand molto consolidato nella mente dei consumatori e quindi difficile da sostituire; la necessità di investimenti ingenti di capitale che possono scoraggiare eventuali nuovi entranti. Un'altra barriera all'entrata da ricordare può essere caratterizzata dalla normativa, in quanto il Governo per fini pubblici, potrebbe limitare l'accesso ad alcuni settori come ad esempio quello dei servizi di noleggio e di taxi in alcuni comuni, l'elemento positivo invece può essere rappresentato dal fatto che lo Stato, tramite sussidi o agevolazioni, potrebbe invece favorire l'entrata di nuove imprese in un mercato. Produttori di bene sostitutivi: in genere si parla di prodotti sostitutivi quando la funzione svolta è la stessa ma con l'utilizzo di una tecnologia differente. La minaccia è elevata quando i prodotti non sono molto differenziati tra di loro e quindi il cliente ha libera scelta d'acquisto. L'azienda dovrebbe strategicamente mirare alla differenziazione del prodotto e alla promozione in modo da influenzare il processo decisionale dell'utente finale. In questo campo è importante tenere in considerazione anche i prodotti non direttamente sostituiti, cioè quei beni che a primo impatto non vengono considerati una minaccia ma, considerando i cambiamenti e i progressi tecnologici che caratterizzano questo secolo, molti beni che prima non interessavano un settore ora potrebbero invece essere rivalutati positivamente, ad esempio l'utilizzo della plastica in sostituzione all'acciaio nella costruzione di autovetture.

L'analisi delle cinque forze è quindi fondamentale per analizzare il mercato in modo da poter definire obiettivi e strategie realmente realizzabili. (Michael E. Porter, W. Chan Kim,, Renée A. Mauborgne, 2008)

3.3.6 FASE FINALE DI DEFINIZIONE DELLA STRATEGIA

Dopo aver segmentato il mercato, definito i concorrenti e gli altri operatori che potrebbero influenzare il business, bisogna decidere quale sarà la posizione che l'azienda andrà ad occupare nel mercato e nella mente dei consumatori. È quindi necessario sviluppare delle caratteristiche distintive rispetto alla concorrenza che creino valore per il cliente. Le strategie di posizionamento maggiormente conosciute e adottate sono quelle indicate da Porter, già citate in precedenza; in questa fase l'azienda deve occuparsi della selezione della combinazione migliore degli elementi controllabili, quella che garantisca una gestione efficiente del budget; cioè, deve scegliere il miglior marketing mix in grado di creare valore per il cliente. Il marketing mix è costituito dalle 4 P alla base del marketing:

- Product, quindi il prodotto offerto dall'azienda, include le caratteristiche fisiche e funzionali del prodotto, la sua qualità e anche l'imballaggio;
- Price, rappresentato dal prezzo del prodotto che comprende le politiche di prezzo adottate ed eventualmente sconti e promozioni, rappresenta il valore monetario definito da parte del produttore sulla base dei costi sostenuti tenendo in considerazione anche la sua remunerazione e riguarda anche l'ammontare di denaro che il consumatore accetta di pagare al momento dell'acquisto, quindi il valore monetario riconosciuto dal cliente;
- Place, i canali distributivi che sono stati scelti per far arrivare il servizio o prodotto al consumatore, sia punti vendita che siti web nel caso delle vendite online;
- Promotion, cioè tutte le attività di comunicazione utilizzate per diffondere la conoscenza del prodotto, puntando ad aumentare le vendite cercando di fidelizzare i clienti. Le strategie di promozione possono essere varie, l'utilizzo di sconti personalizzati, coupon, campioni gratuiti, omaggi in base alle vendite, bonus o premi.

Il piano di marketing si conclude con l'elaborazione di un programma di marketing, cioè un insieme di attività che l'azienda dovrà sviluppare e attuare per raggiungere gli obiettivi di posizionamento attesi o almeno cercare di raggiungerli. (Jean-Jacques Lambin, 2021)

3.3.7 IL PIANO OPERATIVO e FINANZIARIO

Una volta definite le strategie di base da seguire si passa all'elaborazione del piano operativo, definito anche action plan perché contiene l'elenco delle attività che l'impresa dovrà svolgere per dare vita al suo progetto. Rappresenta gli obiettivi intermedi a breve termine che l'azienda prevede di raggiungere nell'ottica dei risultati attesi nel lungo periodo.

All'interno del piano operativo devono essere indicate le azioni da effettuare per realizzare le strategie precedentemente indicate, sia a livello finanziario ma anche in relazione alle tempistiche definendo la durata di svolgimento delle azioni. È necessario indicare gli investimenti che si ritengono necessari, le risorse interne ed eventualmente esterne, specificando se si farà ricorso a finanziamenti esterni. Molto importante in questa fase è anche la definizione del sistema di responsabilità, si evidenzia il team imprenditoriale e le relative mansioni svolte, nell'ambito delle quali verranno in automatico attribuite le rispettive responsabilità.

Trimestralmente o mensilmente i dati preventivati vengono confrontati con quelli consuntivi visualizzando se il percorso intrapreso sta funzionando oppure se vi è necessità di effettuare delle modifiche. (Sebastiano Di Diego, 2008)

La pianificazione tattica in generale riguarda il breve periodo, non oltre i dodici mesi, il piano operativo è costituito da una serie di budget funzionali ed evidenzia i ricavi e i costi previsti e le azioni da compiere. Lo scopo dei budget è effettuare un controllo celere e una modifica veloce in caso di discostamenti importanti e negativi da quanto preventivato. All'interno del piano devono essere predisposti il budget finanziario e il budget economico, questo comporta la redazione di un bilancio di previsione in cui vengano evidenziati i costi e i ricavi previsti e le fonti e gli impieghi da considerare nella realizzazione del progetto. Il piano operativo e la definizione di budget finanziari offrono supporto all'imprenditore nell'utilizzo efficiente ed efficace delle risorse. Questi documenti devono essere portati a

conoscenza di tutto il team imprenditoriale, il quale dev'essere coinvolto attivamente nel raggiungimento degli obiettivi intermedi e del risultato finale. La pianificazione e il controllo devono essere dinamici e flessibili, il loro utilizzo non è obbligatorio ma andrebbero predisposti per tutta la vita di un'attività in quanto permettono di anticipare la necessità di risorse future e quindi far fronte a spese, almeno in parte, prevedibili. (Enrico Guzzetti, 2013)

CAPITOLO IV

CASO PRATICO: MONFACIT S.R.L.

Dopo essersi soffermati sulla definizione di business plan e aver analizzato la sua costruzione passiamo all'analisi di un caso pratico.

Vedremo il business plan redatto per valutare l'apertura di un ristorante a Castell'Alfero, in provincia di Asti, all'interno del Castello costruito a partire dall'anno 1290.

4.1 EXECUTIVE SUMMARY

Un progetto ambizioso sta alla base dell'idea imprenditoriale che ha portato in data 16 aprile 2024 alla costituzione della società MONFACIT s.r.l. La società con codice ATECO 56.10.11 ha come oggetto principale la ristorazione con somministrazione, ha sede in Piazza Castello n.2 a Castell'Alfero in Provincia di Asti, un piccolo borgo situato nel Basso Monferrato. L'edificio che costituirà la sede della neo-società sarà proprio il maestoso castello inserito nel complesso architettonico del "Castello di Castell'Alfero", totalmente di proprietà comunale dal 1905, è sito nel centro storico del Comune omonimo a cornice della centrale Piazza Castello. È composto dagli edifici del Castello, dal Granaio, dalle Scuderie nonché dalla Piazza stessa, dai Giardini storici circostanti integrati con la sottostante Piazza Mazzini e dal sistema delle vie di accesso al borgo storico.

L'idea ed il progetto imprenditoriale vanno collocati come naturale evoluzione di un processo di riqualificazione in atto, avviato anni or sono soprattutto per le parti ambientali esterne, piazza e giardini, e per gli importanti interventi di consolidamento strutturale e di ristrutturazione edilizia realizzati all'interno del Granaio, nelle sale centrali e nei sotterranei del Castello.

In tale contesto, un ristorante all'interno del Castello, anche in considerazione della recente apertura di una caffetteria nel Granaio, è il passo fondamentale per avviare la componente

enogastronomica dell'offerta all'ospite del complesso, unitamente alla creazione di una serie di servizi aggiuntivi, tra cui un centro informativo dell'offerta turistica di tutto il Sud Piemonte con funzioni di accoglienza, indirizzo e supporto organizzativo al turista.

L'idea di rivitalizzare il borgo e il suo antico castello settecentesco, partendo dall'apertura di un ristorante, è nata da tre professionisti appartenenti a settori diversi (un giovane chef con esperienza internazionale, un architetto e un project manager) che, legati da consolidati rapporti di amicizia e di stima reciproca, hanno deciso di mettersi in gioco in prima persona ognuno per quanto attiene alle proprie capacità e competenze.

In data 18 marzo 2024 è stata firmata la scrittura privata di concessione dei locali per attività di somministrazione pubblica e collettiva di alimenti e bevande tra il Comune di Castell'Alfero e il rappresentante legale dell'allora costituenda società.

4.2 L'IDEA IMPRENDITORIALE

L'idea imprenditoriale è sintetizzabile nella creazione di una proposta gastronomica di "fine food" ovvero cibo di alta qualità, prevalentemente di produzione locale, integrata con una serie di attività di valorizzazione turistico-culturale del complesso del Castello.

La motivazione alla base della proposta è sorta principalmente dalla volontà dei soci di mettere a disposizione del proprio territorio, a cui tutti appartengono dalla nascita e considerabile ad elevato carattere enogastronomico, le competenze acquisite negli anni.

L'idea imprenditoriale propone la gestione del ristorante non come attività a sé stante, ma come soggetto attivo (e proattivo) del Castello e della comunità castellalferese, nell'intento di contribuire alla valorizzazione ed alla promozione del territorio, anche nell'ambito delle iniziative poste in essere dall'Amministrazione Comunale.

Il core business è individuato nell'offerta di un'esperienza gastronomica realmente immersiva nella storia e nella cultura della collina del Piemonte centrale (cuore della regione, non solo geograficamente) di parte astigiana rispetto alle aree meridionali di Langhe e Roero. In tavola si dovrà rappresentare tutto questo territorio e nei servizi annessi

(possibilità di pernottamento, escursione, visite guidate, ecc.) il naturale preludio o prolungamento del momento strettamente culinario.

La concezione di “cibo” che ispira il servizio di ristorazione in progetto è quindi di esperienza sensoriale strettamente collegata al patrimonio culturale territoriale del Basso Monferrato astigiano.

Il grado di sviluppo del progetto è avanzato. A livello di iter autorizzativi, il progetto definitivo di messa a norma dei locali in concessione è stato approvato dall'Amministrazione comunale (attualmente si è in attesa del parere della Soprintendenza di competenza). Il budget di spesa per i lavori e l'allestimento di macchinari e arredi è stato definito. L'apertura del ristorante è prevista per dicembre 2024. Lo chef sarà operativo nella cucina a partire dal mese di agosto in modo da poter conoscere i migliori fornitori della zona, preparare prodotti da poter stoccare per i mesi invernali (conservenze, fermentazioni) e avviare la fase di comunicazione sui media.

4.3 IL TEAM IMPRENDITORIALE

Il team imprenditoriale è costituito dai soci, nonché coloro che hanno ideato e successivamente costituito la società, le quote societarie sono distribuite tra tre soci: 50% allo Chef e socio amministratore, 25% all'Architetto e secondo socio e 25% al project manager e ultimo socio.

Socio 1, lo Chef: socio, Presidente del Consiglio di amministrazione della società, Chef e dunque responsabile dell'organizzazione degli approvvigionamenti, della produzione e del servizio dell'impresa. Dopo il percorso di formazione presso l'Agenzia di Formazione Professionale delle Colline Astigiane, ha trascorso gli ultimi 12 anni viaggiando in numerosi paesi europei (Germania, Svizzera, Inghilterra, Spagna, Danimarca, Belgio e Slovenia), lavorando nei ristoranti di maggior prestigio a livello internazionale (tra i quali Noma, Disfrutar, Dani Garcia, Dinner by Heston Blumenthal), riconosciuti da diverse guide autorevoli, fino a raggiungere, quale chef de partie, il ruolo di responsabile creativo;

Socio 2, l'Architetto: socio, Consigliere di Amministrazione con delega alla gestione del personale nonché (in virtù della propria esperienza professionale a livello internazionale) responsabile della progettazione dei locali, degli arredi e dell'immagine in generale;

Socio 3, Project Manager: socio, con esperienze di top management in enti pubblici territoriali, di project manager in ambito pubblico e privato e consolidata professionalità nell'ambito della progettazione e della pianificazione territoriale, nonché castellalferese, desideroso di contribuire a questo ambizioso progetto di rivitalizzazione del borgo storico come centro polivalente con orizzonti oltre regione e oltre frontiera.

4.4 PRODOTTI E SERVIZI OFFERTI

Come indicato in precedenza l'immobile sede del ristorante è inserito in un complesso immobiliare di giardini storici che contornano il Castello composto da terrazze panoramiche (lato Nord-Ovest, lato Nord-Est e lato Sud-Est). I locali sono oggetto di affidamento in concessione da parte del Comune di Castell'Alfero, che condiziona l'attività ponendo limiti quali l'esclusione di cucine esotiche, etniche e fast food. Tale tipologia di contratto (differente da un normale contratto di affitto), evidenzia lo stretto legame tra l'attività imprenditoriale e le politiche di valorizzazione territoriale perseguite dal Comune, nelle quali la stessa Amministrazione comunale intende integrare la componente ristorazione. Questa condizione è di fondamentale importanza in quanto si propone la gestione del ristorante non come attività a sé stante, ma come soggetto attivo e proattivo del Castello (inteso come insieme di beni immobili storici del ricetto: Castello, ex-Scuderie, Granaio, giardino storico, terrazze panoramiche, vie del ricetto) e del sistema territoriale di appartenenza, nell'intento di contribuire alla valorizzazione del castello ed alla promozione del territorio.

L'oggetto principale dell'attività resta comunque la ristorazione ma alla base dell'idea imprenditoriale e della creazione di un vantaggio competitivo di differenziazione si vuole mirare ad integrare il servizio di ristorazione con le seguenti attività di promozione del

complesso del Castello (sotto il coordinamento e previa opportuna autorizzazione e condivisione dell'Amministrazione comunale):

- organizzazione e gestione di un mercatino settimanale di prodotti locali svolto presso i locali e gli spazi aperti limitrofi al ristorante, appositamente messi a disposizione dal Comune;
- studio, creazione, promozione e gestione, in collaborazione con l'Amministrazione comunale, di un circuito di produzione locale agro-alimentare supportato da idoneo "marchio di località e qualità" e basato su tecniche colturali sostenibili (con particolare riferimento all'ambiente, al risparmio idrico, all'utilizzo di fonti energetiche rinnovabili);
- disponibilità di supporto al Comune nello studio e nella realizzazione di campagne multimediali di valorizzazione del Castello e del territorio;
- collaborazione con il Comune per la gestione delle sale del Castello, comprendendo l'organizzazione di eventi di vario genere che si svolgano al loro interno e negli spazi circostanti l'edificio della piazza e dei giardini.

Concentrandoci invece sul core business, la tipologia di ristorazione che si intende proporre è quella di un ristorante gourmet ricercato, caratterizzato da un ambiente elegante, dove il cibo non è l'unica priorità. Infatti, oltre alla materia prima, che sarà di altissima qualità, possibilmente con rivisitazioni gourmet, anche l'arredamento e il servizio avranno la giusta attenzione. Lo stile dell'arredamento è pretenzioso. Lampadari che attirano l'attenzione, tovagliato di altissima qualità, quadri e complementi d'arredo che renderanno meglio l'idea. La tipologia gastronomica può essere definita di "fine food" ovvero cibo di alta qualità, prevalentemente di produzione locale, a chilometro zero, per garantirsi l'approvvigionamento continuo e periodico delle materie prime sarà necessario stipulare accordi con i produttori locali, alcune trattative sono già in corso. La cucina non comprenderà cucine esotiche, etniche e fast food, gli elementi alla base della nostra offerta saranno:

- proposta di menù di degustazione stagionali;
- proposta gastronomica alla carta principalmente dedicata a ricette basate su prodotti freschi di stagione;

- proposta di piatti idonei per particolari tipologie allergiche nonché per specifiche discipline alimentari (es. vegani);
- cucina “aperta” (accessibile ai clienti, compatibilmente con le lavorazioni in corso e le norme di sicurezza);
- cantina dei vini e dei distillati ampia con particolare vasta offerta di produttori astigiani e piemontesi;
- cantina accessibile ai clienti con degustazione in loco;
- creazione di una lounge, cioè di una sala arredata con sedute imbottite e luci soffuse appositamente destinata al relax e alla conversazione degli ospiti prima o dopo la somministrazione ristorativa;

A garanzia delle disponibilità di materia prima locale con adeguate caratteristiche biologiche, il progetto imprenditoriale prevede l'avvio, non immediato ma nel corso dei primi anni di attività, soprattutto per una questione di messa in regola rispettando tutte le norme igienico sanitarie, di una mini fattoria a meno di un chilometro dal ristorante, al fine di rendere gradualmente indipendente la ristorazione per la maggior parte dei prodotti necessari, partendo da ortaggi ed essenze, fino a giungere a frutta e animali da cortile. Questo progetto evidenzia ancora di più l'importanza della ristorazione sostenibile inclusa nell'idea di partenza. Per quanto riguarda la carne rossa, il ristorante stipulerà un accordo commerciale per fornirsi stabilmente da uno dei molti allevatori presenti in zona che analogamente rispettano i criteri di allevamento ispirati al benessere animale ed alle pratiche biologiche. In tal senso l'attività del ristorante tenderà fin dall'inizio ad allinearsi alle prassi del c.d. “farm to fork” e ad una gestione adeguata alla certificazione ESG (Environmental, Social, Governance).

Con specifico riferimento alla tipologia di cucina che si intende realizzare al fine di poter esprimere meglio il concept del prodotto che si vuole offrire, si ritiene possa essere utile un esempio proposto dallo Chef:

la lingua al verde, un piatto tipico locale, viene reinterpretata con un processo innovativo che può essere descritto nel seguente modo: la lingua viene cotta in un roner, e

successivamente passata sopra uno yakitori con legno di vite ed infine glassata con una salsa bordolese.

La classica salsa verde rivisitata diventa una crema di crescione, e l'acidità è ottenuta con l'utilizzo di grani di mostarda cotti e lasciati marinare per una settimana. Per concludere il tutto ed aggiungere croccantezza, si utilizzerà una radice di scorza nera glassata e passata con dei fiori di camomilla.

Il piatto si basa sull'idea di valorizzare gli ingredienti della tradizione contadina trascurati della ristorazione classica, offrendo un'esperienza culinaria di livello, ma allo stesso tempo autentica e ricca di sapori.

Con una foto si può mostrare quanto descritto sopra:



Figura 1: Lingua al verde, foto dello chef in relazione ad un piatto di sua realizzazione.

Nonostante il c.d. “quinto quarto” sia ricco di sapore, è spesso scartato nei menù dei ristoranti a causa di pregiudizi e mancanza di conoscenza.

È essenziale cambiare questa mentalità e coinvolgere i clienti nella riscoperta delle frattaglie, rendendole protagoniste grazie anche all'integrazione di elementi vegetali tradizionali e non.

Questa combinazione unica di ingredienti non solo aggiunge profondità al piatto, ma contribuisce anche a promuovere una maggiore consapevolezza culinaria, una stretta connessione con la natura ed un saldo richiamo alle tradizioni del territorio.

Il progetto prevede l'utilizzo di un'apposita applicazione (scaricabile con QR CODE sul proprio smartphone) che fornisca supporto al cliente nella spiegazione del piatto e che permetta, in modo facoltativo, di approfondire gli aspetti del nostro concept culinario fornendo informazioni relative alle materie utilizzate e agli elementi che hanno ispirato lo chef nell'ideazione del piatto. Questa applicazione permetterebbe anche di essere aggiornati sulle modifiche dei menù in tempo reale, quindi è anche studiata nell'ottica della creazione di un legame con il cliente con l'obiettivo della fidelizzazione.

Riteniamo che questa tipologia di servizio, il fine food, sia nella fase di sviluppo nel territorio del Monferrato, che è un territorio che sta muovendo i primi passi nel settore dell'accoglienza turistica e della ristorazione di alto livello, a differenza dell'area delle Langhe in cui il servizio analogo a quello descritto si posiziona già in una fase di maturità.

4.5 FATTIBILITA' TECNICA

4.5.1 ANALISI DEL MERCATO

Dopo aver definito l'idea alla base del progetto, la fase successiva è stata l'analisi di mercato, quindi la segmentazione del mercato, la definizione di un target di riferimento e l'analisi dei principali concorrenti.

La segmentazione può seguire criteri oggettivi:

- Caratteristiche geografiche: ci troviamo alle porte del Monferrato, comprendente zone dichiarate Patrimonio mondiale Unesco, inserito nel sistema territoriale Monferrato-Langhe-Roero; Castell'Alfero può essere raggiunto sia dalla vicina città di Asti, sia dalle città di Alessandria, Casale Monferrato, Alba e Vercelli nonché dalle aree vaste di riferimento (provincia di Asti, parte delle provincie di Alessandria, Cuneo e Vercelli) oltre ad una porzione della provincia di Pavia. I clienti residenti o che transitano occasionalmente in queste città e territori (principalmente per scopi turistici), risultano quindi il target più semplice da raggiungere e fidelizzare.

- Caratteristiche demografiche e socioeconomiche: possiamo identificare diverse tipologie di cliente: turisti enogastronomici, famiglie locali, coppie in cerca di esperienze romantiche, lavoratori autonomi e aziende; dato il tipo di servizio che si vuole offrire, il servizio si rivolge ad una clientela che non vede il cibo come unica priorità. Il range di età parte dai 30-35 anni individuando clienti che siano disposti a pagare una cifra medio-alta in cambio di una vera e propria esperienza sensoriale estesa agli aspetti culturali della collina astigiana, sia essa goduta nel relax del tempo libero sia appena percepita durante il tempo ristretto della pausa lavorativa o l'essenzialità del pranzo di lavoro.
- Preferenze ed orientamenti soggettivi: si possono individuare i seguenti profili di comportamento (valori e abitudini) nei confronti delle scelte alimentari in generale, definiti archetipi di consumatori (Deloitte Central Mediterranean, 2023):
 - salutisti: secondo l'analisi rappresentato il 41% del totale dei consumatori italiani, sono coloro che si concentrano sulla ricerca di una cucina healthy che dia importanza alla salute e al benessere fisico;
 - frugali: rappresentano circa il 20% dei consumatori, questi clienti ricercano la semplicità e l'economicità del pasto;
 - comodi: rappresentano il 16% dei consumatori italiani, ricercano la velocità e facilità del pasto;
 - gourmet: possono essere considerati una nicchia, visto che rappresentano solo il 9% dei consumatori. Sono rappresentati da coloro che ricercano l'esperienza del pasto e non solo il prodotto in sé, in genere sono rappresentati da soggetti con budget più alto a disposizione rispetto alle categorie indicate sopra;
 - sostenibili: anche questa categoria rappresenta una nicchia del mercato globale, sempre un 9%, è rappresentata da individui che danno importanza alla sostenibilità, sia dell'ambiente lavorativo ma soprattutto dei prodotti utilizzati e del loro reperimento.

(Deloitte Central Mediterranean, 2023)

In riferimento a questa analisi, il servizio che intendiamo offrire al mercato si rivolge in

particolare alle categorie gourmet e sostenibili ma può risultare anche corrispondente all'interesse dei salutisti se consideriamo la possibilità di scegliere piatti specifici in base alle proprie necessità (anche vegetariani e vegani).

La macro-segmentazione più generica con riferimento alle caratteristiche soggettive complessive della clientela, sulla base anche di quanto analizzato dal report Deloitte, potrebbe essere rappresentata da:

- Famiglie;
- Aziende e lavoratori autonomi;
- Turisti;
- Gourmet;

Sulla base di quanto definito potremmo quindi sintetizzare come segue il target di riferimento scelto per la nostra impresa:

- età tra i 35 anni ed i 60 anni (classe di età maggiormente propensa alla ristorazione sostenibile e gourmet);
- reddito medio-alto (reddito annuo pro-capite > 50.000 €), individui con un budget elevato a disposizione per la ristorazione;
- propensione al buon cibo;
- attenzione alla location ed all'atmosfera dei locali;
- sensibilità alla sostenibilità ambientale della cucina;
- interesse alla salute ed al benessere fisico;

Appartenenti alle categorie famiglia, aziende e professionisti, gourmet e turisti.

Vale la pena focalizzarsi brevemente su quest'ultima categoria; i turisti possono essere intesi come potenziali clienti interessati alla proposta del ristorante Monfacit e dal momento che il turismo estero, come evidenziato all'inizio dell'elaborato, è oggettivamente aumentato, i turisti interessati alla cultura e al buon cibo potrebbero rappresentare una fetta significativa della clientela.

L'individuazione di questo target è motivata sostanzialmente dal tipo di servizio che si vuole offrire, il quale è stato progettato in riferimento ad un mercato in crescita ma anche tenendo in considerazione le caratteristiche intrinseche dei fattori produttivi a

disposizione, tra cui una location in edificio storico e un territorio di elevata qualità naturalistico-ambientale, che portano in maniera spontanea e immediata all'erogazione di un servizio rivolto al target evidenziato: clienti con buona disponibilità economica, con valori legati a sostenibilità, salute e cultura.

In relazione al settore ristorazione generale occorre partire dal presupposto che la cucina italiana nel mondo è sicuramente molto apprezzata, questo è quanto emerge dal report "frontiere evolutive per il settore del Foodservice" di Deloitte secondo cui la crescita della cucina italiana nell'anno 2022 è stata circa dell'11% rispetto all'anno precedente raggiungendo un valore di quasi 228 miliardi di euro. (Deloitte, 2023).

Il Monferrato rappresenta un territorio ricco di tradizioni culinarie e prodotti di qualità, che lo rendono una meta ambita per gli amanti della buona cucina. La ristorazione in questa regione offre un'ampia varietà di esperienze gastronomiche, che vanno dalle trattorie tradizionali ai ristoranti gourmet, per soddisfare una vasta clientela; rilevante è la presenza di turisti che nell'anno 2023 sono aumentati rispetto all'annualità precedente: la quota dei pernottamenti effettuati da turisti esteri (considerando i soggiorni di almeno una notte sul territorio) nell'anno 2023 è aumentata dal 49% al 52% rispetto all'anno 2022 (superando quindi i soggiorni "interni" da parte di italiani) spingendo sull'economia locale con un aumento della spesa complessiva di oltre il 22% rispetto all'anno precedente (giunta regionale Regione Piemonte, Marzo 2024).

Dal 2019 il mercato della ristorazione si è trovato davanti una situazione decisamente difficile, nonostante il periodo pandemico e la forte inflazione che ha portato alle stelle i prezzi delle materie prime, secondo l'osservatorio Aigrim-Deloitte il PIL dell'Italia è in crescita, i consumi delle famiglie si stanno stabilizzando superando i livelli del 2019, grazie anche all'aumento del loro potere d'acquisto. (Deloitte, 2024).

L'aumento dei ricavi non riesce comunque a superare facilmente le difficoltà incontrate rispetto alla marginalità, infatti i costi sono incrementati e, nonostante parte di questo aumento si riversi sui consumatori, comunque i costi sono troppo elevati per poter aumentare ulteriormente il prezzo finale; rilevante è l'incidenza delle bollette energetiche che si prevede però diminuisca nel corso dell'annualità corrente. In media si stima che i

ristoranti italiani riescano a raggiungere un margine netto che varia dal 3% al 15% rispetto ai ricavi totali.

Alla fine dell'anno 2023 il settore ristorazione ha evidenziato un aumento medio del fatturato di 13,6 punti percentuali rispetto al 2022 con una forte incidenza però dei prezzi applicati. La produttività del lavoro (cioè, il rapporto tra ricavi e lavoro inteso come input) delle imprese di ristorazione resta bassa. (FIPE, 2024)

Alla luce di quanto analizzato in relazione al settore ristorazione a livello nazionale abbiamo evidenziato i seguenti elementi in relazione alla società Monfacit:

- Punti di forza: sono quegli elementi considerati indispensabili per raggiungere l'obiettivo prefissato. Sicuramente tra questi compare la location, che verrà ristrutturata cercando di conservare il patrimonio architettonico del castello adeguandolo alle nuove normative; la qualità delle materie prime utilizzate ricercando prodotti freschi a chilometro zero e soprattutto stagionali garantendo una periodica modifica del menù; continua ricerca e innovazione tecnologica, sia nel campo della cucina cercando di sperimentare e consolidare l'utilizzo di tecniche innovative e creative, sia nel campo della gestione e organizzazione ad esempio con l'utilizzo di promemoria di prenotazione e richiesta di recensione automatica; responsabilità sociale e etica cercando di contribuire allo sviluppo del territorio sia con l'acquisto delle materie prime locali sia con l'afflusso di clienti, tenendo sempre in considerazione l'impatto che l'attività avrà nei confronti dell'ambiente e cercando di ridurre al minimo gli sprechi. Importante sarà anche il garantire un ambiente di lavoro sano per il benessere dei dipendenti che si valuterà di premiare al raggiungimento degli obiettivi dell'azienda.
- Punti di debolezza: questi elementi andranno analizzati una volta avviata l'attività, bisognerà studiare le risorse tangibili e non tangibili e comprendere, in base all'andamento del business, quali possono essere i fattori da adeguare in caso di situazioni economiche negative non previste; nella fase iniziale si potrebbero riscontrare difficoltà nell'interpretazione di ciò che il cliente sta cercando e ciò di cui ha bisogno, sicuramente per la limitata esperienza;

- Minacce: sono rappresentate dagli ostacoli che possono trovarsi nell'ambiente esterno come eventuali fluttuazioni nei prezzi delle materie prime o delle utenze; concorrenza sullo stile di cucina proposto; ritardo nell'adattamento all'evoluzione del mercato e dei bisogni dei consumatori;
- Opportunità: l'idea è quella di sfruttare la location il più possibile, organizzando eventi gastronomici come cene a tema, degustazioni di vino, festival culinari per aumentare la visibilità e promuovere il territorio; affittando la sala per eventi privati; trovandosi in un piccolo borgo sarà possibile lavorare in sinergia con produttori locali di vino, formaggi, salumi e altri prodotti tipici, questo consentirà al ristorante di offrire menu unici e distintivi; creazione di menù degustazione ricercati con l'introduzione anche di menù vegetariani e vegani; possibilità di richiedere erogazioni pubbliche come contributi a fondo perduto e finanziamenti a tasso agevolato, offerti per promuovere la nascita di nuove attività produttive allo scopo di incrementare l'economia complessiva;
- Barriere all'ingresso: una delle principali è la necessità di liquidità per affrontare le spese iniziali, sia in relazione alle spese di ristrutturazione, acquisto attrezzature, macchinari e arredamento, sia alle spese da sostenere per farsi conoscere quindi le spese di pubblicità e comunicazione da effettuare su diversi canali, valutando l'organizzazione di eventi inaugurali; trovare dipendenti che rispecchino la vision dell'azienda, non per forza già formati ma volenterosi nell'imparare. L'impresa ha valutato la richiesta di un finanziamento a tasso agevolato. L'incentivo valutato si chiama "ON" ed è promosso dal Ministero dello Sviluppo Economico per il tramite di Invitalia, l'Agenzia nazionale per lo sviluppo. L'agevolazione è indirizzata alle PMI, ma solamente a quelle realtà con prevalenza di giovani tra i 18 e i 35 anni e di donne, l'obiettivo è quello di sviluppare imprese con questa composizione societaria per rilanciare i business dei giovani e delle donne, poco sviluppati nel nostro paese. (il socio Chef ha uno di 35 anni e il socio 2, l'Architetto è una donna, quindi l'impresa rispetta i requisiti). L'incentivo prevede la stipula di un finanziamento a tasso zero più un contributo a fondo perduto e permetterebbe la copertura di gran parte delle spese preventivate. Oltre a questa fonte

di liquidità bisogna considerare la concessione stipulata con il Comune, secondo la quale il 49% delle spese sostenute per la ristrutturazione del Castello vengono riconosciute dall'Ente pubblico; questo conferma ancora l'importanza del progetto anche a livello di riqualificazione del territorio.

4.5.2 ANALISI DEI CONCORRENTI

Il Monferrato, inserito nel Patrimonio Unesco, è un territorio caratterizzato principalmente da vaste colline con panorami che attirano molti turisti e di conseguenza anche molti ristoratori; tra questi possiamo identificare dei concorrenti in base ai servizi offerti, al target individuato e agli obiettivi prefissati. I concorrenti diretti sono le imprese che offrono servizi analoghi ai nostri e mirano agli stessi obiettivi, tra i principali abbiamo identificato il Castello di Razzano ad Alfiano Natta in provincia di Alessandria, in Strada Gessi n.2, principalmente perché, anche in questo caso, la location è ricca di storia. L'edificio venne fatto costruire nel 1697 da Giovan Battista Natta, oggi la struttura è stata ampiamente ristrutturata. La clientela target del Castello di Razzano è molto simile a quella individuata come target dal ristorante Monfacit, rappresentata da clienti particolarmente interessati a luoghi storici e al patrimonio culturale, dal turista enogastronomico in cerca della qualità e della cura ma anche dal consumatore che ricerca una location di un certo livello per un pranzo o una cena in tranquillità circondato dal panorama del Monferrato. Il castello è sede di un relais di charme che comprende produzione di vino, di olio extra vergine di oliva, un ristorante e il Museo Arte Vino. Il ristorante del Castello propone piatti che combinano la tradizione del Monferrato in chiave rivisitata, moderna e raffinata, le materie prime utilizzate sono di alta qualità prediligendo il chilometro zero, aspetto centrale della nostra ristorazione. Vi è anche la possibilità di organizzare eventi privati, meetings, degustazioni e altre svariate attività. La cucina offerta dai ristoranti risulta simile, basata sulla rivisitazione moderna e raffinata della tradizione; entrambi i ristoranti rispondono ad esigenze e soddisfano bisogni molto simili.

Un punto di forza del Castello di Razzano è sicuramente la produzione autonoma di vino, olio extra vergine e aceto, prodotti che vengono serviti all'interno del ristorante e su cui si basano le principali attività offerte, cioè le degustazioni, le visite alle cantine e ai processi di vinificazione.

L'attività del Castello, nelle mani della Famiglia Olearo che fino a quel momento si era occupata solo della produzione e commercializzazione di vino, ha subito una svolta intorno all'anno 2006 grazie ad uno dei figli, Augusto Olearo, che ha avviato, qualche anno prima, un progetto di completa ristrutturazione. Il Castello infatti ha pian piano ampliato la sua attività concentrandosi non solo sulla produzione di vino ma realizzando anche locali adibiti a stanze per gli ospiti. Le politiche di marketing utilizzate sono sicuramente quelle di offrire al cliente un'esperienza completa offrendo cibo tradizionale rivisitato, prodotti di propria produzione e suites raffinate ed eleganti. A parte la produzione interna di olio, aceto e vino, il Castello utilizza materie prime di qualità e la maggior parte dei prodotti sono a chilometro zero acquistati da aziende locali per valorizzare il territorio. Non è semplice in questo contesto ritrovare un punto di debolezza, il Castello è sicuramente un complesso già radicato nel luogo e rappresenta a tutti gli effetti un concorrente con un'offerta vasta e completa. Una debolezza potrebbe essere riscontrata nella richiesta di un impegno rilevante per riuscire a garantire un livello elevato in tutti i servizi offerti e cercare di fidelizzare al massimo la clientela; quando l'offerta inizia ad essere vasta, il cliente abituato ad un certo livello lo ricerca in tutto quello che viene offerto, questo richiede sicuramente un'attenzione in diversi ambiti che potrebbe essere difficile da mantenere in maniera costante anche in seguito ad inflazione e difficoltà economiche globali.

In riferimento ai prezzi, essi sono compresi tra i € 18,00 e i € 20,00 per gli antipasti, tra € 18,00 e € 20,00 per i primi e tra i € 26,00 e i € 28,00 i secondi con possibilità di scegliere tra menù degustazione per € 55,00 circa e possibilità di abbinamento vini con un surplus di prezzo. L'offerta è ampliata anche dalla possibilità di pranzare con un menù fisso pari a € 50,00 in cui è inclusa la visita al Museo e alle Cantine. (sito, Castello di Razzano, 2024).

I competitor indiretti sono rappresentati da quelle attività che propongono soluzioni

alternative soddisfacendo le stesse esigenze e lo stesso target, tra questi abbiamo individuato: il ristorante Uva Spina situato a Moncalvo, in provincia di Asti, in Strada Casale n.15, compreso all'interno della corte di Cascina Spinerola con possibilità anche di pernottamento. L'ambiente comune e le camere sono caratterizzati da uno stile country chic dal fascino retrò che rappresentano un'alternativa all'idea di offerta immaginata per il ristorante di Castell'Alfero, ma che potrebbe attrarre lo stesso target di clientela. Quindi uno stile più semplice, meno maestoso, ma sempre con ambienti eleganti e curati. La cucina offerta è tradizionale sempre con materie prime selezionate e con attenzione alla stagionalità. E' stato individuato come possibile concorrente in quanto l'ambiente risulta sicuramente elegante ma meno prestigioso rispetto al Castello quindi preferibile in caso di situazioni informali. Il ristorante Uva Spina fa parte di Cascina Spinerola, una struttura immersa nella natura e nei vigneti del Monferrato dotata di una piscina e un solarium quindi sicuramente scelto da chi, oltre all'esperienza culinaria, ricerca relax e quiete. Il punto di forza di Cascina Spinerola è la produzione autonoma di vino, salumi e altri prodotti, direttamente dall'azienda di famiglia, questo garantisce a pieno la ricerca di sostenibilità e qualità della materia prima; la struttura mette a disposizione la possibilità di acquistare dei pacchetti costituiti da pernottamento più cena, aperitivo e colazione in modo da offrire un'esperienza completa e far conoscere al cliente tutto ciò che la Cascina offre. I prezzi applicati sono compresi tra i € 14,00 ai € 16,00 per gli antipasti, tra i € 16,00 e i € 18,00 per primi, tra i € 24,00 e i € 26,00 per i secondi e tra i € 6,00 e i € 8,00 per i dolci; con possibilità di menù degustazione a € 60,00. Potremmo identificare come punti di debolezza, rispetto alla nostra offerta, il fatto che i servizi siano "limitati" alle strutture ricettive, di ristorazione e pernottamento, non viene prevista l'organizzazione di eventi pubblici allo scopo di promuovere il territorio, l'esperienza si basa "solo" sulla soddisfazione personale del cliente; inoltre, gli ambienti a disposizione non hanno valore storico come nel caso del Castello di Castell'Alfero, sono decisamente contemporanei. (sito, Cascina Spinerola, 2024)

Un altro concorrente individuato è il ristorante Materia Prima, situato ad Altavilla Monferrato, in provincia di Alessandria in Viale Unità d'Italia n.2, all'interno della storica distilleria Mazzetti d'Altavilla; anche questo ristorante potrebbe rappresentare

un'alternativa all' offerta del ristorante Mofacit, infatti mira a soddisfare il palato dei clienti attirati dal nuovo concept di ristorazione presentandosi come un vero e proprio laboratorio di sapori in cui vengono studiati abbinamenti sensoriali tramite l'accostamento di piatti della tradizione e i Distillati Mazzetti. Questa attività, che punta a suscitare emozioni nei commensali tramite l'abbinamento di sapori ricercati, potrebbe attrarre turisti enogastronomici che ricercano un'esperienza unica e alternativa proprio come parte del target da noi individuato. La produzione interna è legata interamente ai distillati, le materie prime vengono acquistate da produttori locali garantendo sempre l'utilizzo di prodotti di qualità. Il punto di forza di questo ristorante è sicuramente la possibilità di creare un'esperienza unica e particolare con abbinamenti studiati per esaltare il sapore dei piatti; il punto di debolezza potrebbe essere rappresentato dall'offerta limitata all'abbinamento con i distillati, i quali potrebbero non essere apprezzati da tutti gli individui che non riuscirebbero a cogliere a pieno l'idea che sta alla base dell'offerta culinaria. In relazione alle politiche di prezzo adottate, per gli antipasti sono compresi tra i € 16,00 e € 19,00, per i primi tra i € 15,00 e i € 19,00 per i secondi tra i € 22,00 e i € 26,00 e per i dolci tra i € 10,00 e i € 12,00. (sito, Ristorante Materia Prima Mazzetti, 2024)

In ultimo si può nominare anche il ristorante Radici in Vigna inserito nel contesto del Relais Le Marne nel Comune di Costigliole d'Asti, che dispone di due cascine ristrutturate, la Dimora dei Poeti e la Dimora degli Artisti con dodici camere. L'ambiente è caldo e curato, la sala è costituita da una volta in mattoni irregolari costruita nel 1878. Radici vuole creare un'esperienza con l'utilizzo di materie prime povere per evocare la storia del Piemonte, tramite una cucina elegante, attenta, generosa. I fornitori sono allevatori e itticoltori attenti all'ecosistema e al benessere animale, la produzione di alcune tipologie di vino, come Barolo e Barbaresco, viene effettuata dall'azienda agricola familiare Mura Mura. In analogia alle nostre intenzioni, anche per Radici la valorizzazione delle materie prime povere è alla base della filosofia del ristorante, anche in relazione all'allevamento animale e alla macellazione c'è un'attenzione particolare al fatto che tutte le attività siano svolte nel rispetto dell'animale. Anche in questo ristorante si punta all'utilizzo di tagli che normalmente vengono scartati. Il punto di forza è il contesto di grande pace e serenità tra

le colline del Monferrato e la creatività dello chef, un giovane ragazzo attento alla cura nei dettagli e propenso all'innovazione culinaria, con grande voglia di soddisfare il cliente e continuare ad imparare. Il punto di debolezza potrebbe essere individuato nella difficoltà di garantire prodotti sempre freschi e di alta qualità, dal momento che non c'è una produzione autonoma dei prodotti (se non il vino); il ristorante è decisamente recente rispetto agli altri; quindi, ha necessità di tempo e risorse per farsi conoscere maggiormente. I prezzi applicati sono per gli antipasti tra i € 18,00 e € 20,00, per i primi tra € 20,00 e € 22,00 per i secondi tra € 22,00 e € 28,00 e per i dolci tra i € 12,00 e € 14,00. (sito, Radici in vigna, 2024)

Come saturazione del mercato ci riferiamo al momento in cui un prodotto o servizio raggiunge il suo massimo potenziale in termini di crescita e sviluppo; siamo nella fase in cui i concorrenti riescono a replicare un prodotto simile o uguale e quindi invadere la nostra quota di mercato; questo porta al rallentamento dei tassi di crescita, ad un'intensa concorrenza, margini di profitto in diminuzione, eccessivo turnover della clientela. Riteniamo che i concorrenti individuati non siano attualmente in grado di saturare il mercato, in quanto le strutture sono distanti tra di loro; quindi, forniscono un'alternativa plausibile ma non così immediata, infatti la decisione per una struttura o un'altra dev'essere frutto di una scelta effettuata prima della prenotazione. La nostra offerta, inoltre, si differenzia da quella dei concorrenti in quanto oltre all'idea culinaria, il progetto è visto come strumento di fruizione e sviluppo del territorio reso realmente possibile dal rapporto giuridico di concessione, e non mera locazione, con il Comune. Questo permetterà di organizzare molti eventi legati e promossi dal settore pubblico con conseguente incremento dell'attività del ristorante. Per contrastare una futura saturazione del mercato, nel prospetto di business è prevista l'introduzione di ulteriori servizi che possano garantire una fidelizzazione del cliente, come menù stagionali, fattoria didattica, cucina "aperta" (nel rispetto delle normative vigenti), organizzazione e gestione mercatino settimanale con prodotti locali, attività legate alla cultura e allo studio; si cercherà dal punto di vista culinario di innovarsi sempre di più offrendo negli anni qualcosa di innovativo e dinamico evitando la staticità dei menù e delle tecniche utilizzate.

4.5.3 POSIZIONAMENTO DELL'AZIENDA

La strategia adottata non è quella del costo, quindi abbattere i prezzi cercando di incrementare i volumi, ma si basa sulla leadership di differenziazione, concentrandosi sulle specifiche esigenze del cliente cercando di attrarlo e di fidelizzarlo con la promozione delle qualità uniche e differenziate del prodotto o del servizio offerto. Il servizio di ristorazione è svolto in modo totalmente integrato con gli altri servizi culturali erogati dal complesso del Castello di Castell'Alfero: servizio caffetteria e vineria, sale meeting attrezzate, sale spettacoli e concerti, offerta museale, servizio di ricettività (foresteria). L'integrazione non si limita agli aspetti organizzativi ma interessa direttamente il concept dei vari servizi e la modalità unitaria di erogazione nella forma di pacchetti offerti all'ospite. A sua volta l'insieme dei servizi fruibili nel complesso del Castello è integrato con i valori offerti dal territorio rurale circostante, sia a livello storico-architettonico ("Ciabot'd Gianduja", chiesa romanica Madonna della Neve, case grotta), sia per il sistema agroalimentare locale (aziende vitivinicole, fattorie didattiche), per le componenti naturalistiche (cave di gesso, giacimenti fossiliferi, aree naturali protette) ma anche per i semplici elementi fisici di connessione (itinerari cicloturistico-pedonali attrezzati, ippovie) di cui è ricco il territorio circostante, riproponendo così il legame di interdipendenza tra ricetto e territorio. La concezione di "cibo" che ispira il servizio di ristorazione in progetto è quindi di esperienza sensoriale strettamente collegata al patrimonio culturale territoriale del Monferrato astigiano. La tecnica gastronomica adottata permetterà, attraverso modalità innovative, di declinare questa concezione del cibo in modo da avvicinare effettivamente l'ospite al luogo attraverso un vero e proprio viaggio sensoriale nella storia e nella cultura locale. La previsione è che nei primi 3/4 anni di attività il prezzo medio (vini esclusi) sarà di circa € 50,00 a pasto. I coperti disponibili sono 30 più 10 (i 10 disponibili solo nel periodo primaverile/estivo per l'utilizzo della terrazza). La fase iniziale del business è prevista per i primi due anni, la fase di crescita si stima possa essere già raggiunta con l'annualità 2026, nonostante un margine ancora

lievemente negativo, e successivamente seguirà la fase di consolidamento e sviluppo dell'attività. L'obiettivo prefissato è raggiungere nella fase di crescita, con coperti disponibili all'anno n.10.900 (considerando le settimane di apertura più le settimane in cui sarà possibile utilizzare la terrazza, calcolando 3 pranzi e 4 cene a settimana) una % media di occupazione pari al 60%, quindi almeno n. 6.540 coperti. Ipotizzando prudenzialmente, per mantenere sempre una stima "pessimistica" della situazione, che i coperti effettivi siano n. 5.354 con una media di € 50,00 a pasto (vini esclusi), i ricavi per l'anno 2026 corrisponderebbero ad € 267.700,00. Per quanto riguarda i vini, stimando un ricavo medio di € 35,00 e una bottiglia in media ogni 3 persone (quindi $5.354/3 = 1.785$ bottiglie vendute) il ricavo totale sarebbe pari ad € 62.475,00 che, sommato al ricavo totale dei pasti, porta ad una stima del volume d'affari pari ad € 330.175,00. Al termine della fase di sviluppo stimabile nel 2029 si prevede di raggiungere ricavi totali per € 488.436,00, assolutamente compatibili con le dimensioni del mercato di riferimento. Per raggiungere gli obiettivi prefissati è essenziale definire una strategia di marketing dove il cliente è posto al centro, in quanto è essenziale studiare il cliente, non solo come individuo, ma concentrandosi anche sul suo potere di acquisto. Il punto di partenza della strategia è quindi rappresentato dallo studio approfondito del potenziale cliente. Bisogna farsi un'idea di ciò che piace al target, che età ha, che professione svolge, che sport pratica. Sulla base di queste caratteristiche si può costruire quella che nel gergo del marketing si definisce "buyer persona". Una "buyer persona" è un personaggio quasi fittizio che rappresenta un segmento specifico della clientela base, che permette di capire perché un consumatore sceglierebbe noi e perché, allo stesso modo, un altro consumatore non lo farebbe. Ed è proprio sulla base di questi "perché" che bisognerà costruire una strategia mirata e attrattiva per il consumatore. Per comprendere bene il proprio target e creare contenuti che siano davvero attrattivi per i potenziali clienti, allora, è opportuno pensare come loro e cercare di immedesimarsi in quelle che sono le differenti tipologie di "buyer persona" e il loro modo di pensare. L'idea che sta alla base del concetto di "buyer persona" è comprendere talmente bene il target da iniziare a pensare come lui. Pertanto, preliminarmente abbiamo definito due profili specifici di cliente target,

partendo dalla profilazione generale esposta in precedenza e procedendo con un opportuno affinamento. Il primo profilo di cliente target, specificamente riferito ai residenti nell'area di interesse, è il seguente:

- Uomo o donna in una relazione stabile che vuole cenare fuori con la/il proprio partner;
- Tra i 30 e i 45 anni (i più giovani potrebbero non essere dotati di un reddito tale da poter spendere in un ristorante simile);
- Livello di reddito medio/alto;
- Svolge una vita frenetica magari con ruoli di responsabilità che possono portare a trascurare il partner quindi punta a stupirlo;
- Desidererebbe avere più tempo per le proprie passioni ma allo stesso tempo tiene molto al proprio ruolo aziendale quindi si limita a concedersi qualche lusso quando può;
- Alla ricerca di qualità e attenzione nei dettagli;

In secondo profilo di cliente target è stato identificato nel turista enogastronomico che soggiorna per più di un giorno nella predetta area di interesse (questo profilo può anche essere riferito a residenti caratterizzati da spiccata sensibilità ai temi dell'ambiente e della sostenibilità):

- Uomo o donna con la passione per il viaggio;
- Disposto a spostarsi per raggiungere una destinazione culinaria, anche in stagioni non "turistiche";
- Livello di reddito medio/alto;
- Classificazione del turista sulla base del comportamento: bisogna distinguere il turista in base a ciò che sta cercando (ad esempio potremmo identificare il cliente che vuole scoprire gusti nuovi rispettando le tradizioni locali o il cliente che è alla ricerca di esperienze gastronomiche innovative, ma anche al turista che non disdegna escursioni con contenuti naturalistico-culturali, nel tipico ambiente monferrino);

- Alla ricerca di esperienze legate al luogo visitato che permettano di conoscerne la cultura mediante un approccio gastronomico (come aperitivi/eventi a tema) eventualmente abbinato a spettacoli, visite guidate al patrimonio architettonico o escursioni a piedi, bicicletta o cavallo.

Dopo l'identificazione di un ipotetico cliente del ristorante si procede con l'elaborazione di una comunicazione di marketing costruita appositamente sulla base dei target di clientela individuati, basata sui seguenti elementi fondamentali:

- 1) **OBBIETTIVI:** far conoscere il nostro ristorante, mirando a costruire un rapporto a lungo termine con il cliente anche attraverso il CRM (Customer Relationship Management), un sistema di gestione delle interazioni tra ristorante-cliente con il fine di migliorare le relazioni per sviluppare il business. La funzione del CRM è quella di comprendere le abitudini e i bisogni del cliente e questo è possibile grazie all'utilizzo di database contenenti tutte le informazioni riguardanti i clienti, le preferenze di acquisto, gli ordini abituali, i dati demografici e le informazioni di contatto (*Buttle M. Ornati, 2012*);
- 2) **AZIONI E STRUMENTI:**
 - a) adesione a circuiti enogastronomici locali, regionali, nazionali ed internazionali e alle guide di settore e qualità;
 - b) disponibilità ad aderire ad iniziative organizzate o patrocinate dal Comune;
 - c) disponibilità a stipulare convenzione con il Comune per accesso agevolato (scontistica dedicata) ai servizi di ristorazione sia per amministratori e dipendenti, sia per ospiti del Comune (manifestazioni locali);
 - d) disponibilità a stipulare convenzioni di collaborazione reciproca con la foresteria del Castello ed il Bar situato in Piazza Castello;
 - e) ricerca di partnership qualificate con operatori locali del settore enogastronomico (es. Consorzio Barbera d'Asti e Vini del Monferrato);
 - f) creazione di un sito del Ristorante contenente sezioni dedicate alla valorizzazione del

Castello e del territorio.

Riteniamo che il nostro punto di forza, anche a livello strategico, sia la concessione in uso dei locali stipulata con il Comune di Castell'Alfero, che unisce gli obbiettivi d'impresa (generalmente privati) a fini pubblicistici legati allo sviluppo territoriale. Per fare ciò sarà essenziale lavorare in sinergia con le politiche comunali collaborando con l'Ente, oltre che con gli altri soggetti gestori di servizi nell'ambito del complesso edilizio del Castello, con totale disponibilità e inclinazione ad aderire alle iniziative organizzate o patrocinate dal Comune assicurando l'apertura (anche straordinaria rispetto agli orari di apertura soliti) in occasione di eventi e manifestazioni.

In linea generale l'impresa adotterà l'approccio c.d. CRM (Customer Relationship Management) predisponendo un coerente piano di marketing, dotandosi di una specifica piattaforma informatica e delle necessarie dotazioni tecnologiche.

Adottando questo sistema l'impresa intende attivare un attento processo di acquisizione, gestione e fidelizzazione dei clienti che, assieme all'email marketing automation, permetta di gestire i rapporti e le interazioni con la clientela, come un canale di comunicazione diretta tra gestore e commensali, personalizzata in base alle preferenze rilevate dai consumi effettuati in precedenza e alle risposte fornite a semplici questionari di gradimento somministrati qualche giorno dopo il pasto consumato.

In pratica l'idea è quella di dotarsi di un software gestionale che permetterà sia di gestire la clientela che di migliorare e personalizzare il servizio offerto, con l'obiettivo di migliorare la performance dell'impresa e la soddisfazione.

Si tratta di cercare di fidelizzare chi già è stato nel locale e creare esperienze che siano percepite come personalizzate con riduzione, nel lungo periodo, degli investimenti per acquisire nuovi consumatori, dal momento che è stato già evidenziato il fatto che acquisire un nuovo cliente è molto più costoso che mantenerne uno già presente.

L'impresa intende infatti perseguire l'obiettivo di costruire un bacino di clienti affezionati e indirizzarlo verso la frequentazione nei periodi meno affollati (giorni infrasettimanali, periodi dell'anno con meno frequentazione).

In concreto il CRM prevederà:

- interazione semplificata con i clienti;
- feedback in tempo reale con informazioni utili per migliorare l'attività e profilare il cliente;
- campagne di comunicazioni mirate;
- offerte di servizi integrativi alla cucina, quali la possibilità di pernottamento presso il Castello, di escursionismo nell'area collinare circostante, visite guidate (sale del Castello, museo, chiesa romanica Madonna della Neve, fabbricato rurale storico Ciabot'd Gianduja);
- la proposta di offerte e scontistiche personalizzate;
- Pubblicizzazione ed inviti personalizzati agli eventi organizzati o alle degustazioni.

In questo modo sarà più semplice comprendere le esigenze della clientela e soddisfarle, automatizzando molti processi interni e rendendone la gestione più snella e meno stressante, di fatto facilitando il lavoro del ristoratore e di tutti i suoi dipendenti. Consentirà di analizzare i feedback e il comportamento del cliente adattando il marketing al suo profilo. Ovviamente l'interfaccia della futura applicazione dovrà essere semplice ed intuitiva, facile da usare, in modo che il cliente non riscontri problematiche e sia incentivato ad utilizzarla.

4.6 FATTIBILITA' ECONOMICA

4.6.1 RISORSE CHIAVE

Di seguito sono state definite delle risorse necessarie affinché il business funzioni:

RISORSE FISICHE:

Gli asset fisici fondamentali per la realizzazione del progetto d'impresa sono:

- Castello di Castell'Alfero, immobile al cui interno si trovano i locali oggetto di concessione in uso da parte dell'Amministrazione comunale proprietaria per l'esercizio della ristorazione: è stato già descritto il ruolo fondamentale che questa

location riveste nel progetto proposto, infatti il servizio di ristorazione è assolutamente integrato con gli elementi culturali che la connotano (sale meeting attrezzate, sale spettacoli e concerto, offerta museale e servizio di ricettività/foresteria) e con gli elementi del territorio circostante connessi al Castello quale nodo emergente della rete di beni territoriali fruibili dall'ospite; per questo l'immobile rappresenta l'elemento principale per connotare il servizio reso e offrire una proposta gastronomica assolutamente irripetibile e mirata a raggiungere il target di clienti obiettivo;

- attrezzatura utilizzata per predisporre la cucina alle modalità di cottura più appropriate per valorizzare le materie prime di elevata qualità che verranno utilizzate, riducendone gli sprechi, ed alla preparazione di ossidazioni e fermentazioni, riduzioni a freddo, distillazione di liquori e tinture, distillazioni ed estrazioni aromatiche necessarie per la reinterpretazione delle ricette tradizionali (tra le attrezzature specifiche utilizzate, a titolo esemplificativo, citiamo una pentola a pressione coreana Ocoo®, un evaporatore rotante Rotovapor®, un robot da cucina multifunzione Thermomix®, un apparecchio Pacojet®, un roner, un barbecue multifunzione "kamado", un forno combinato); questo permetterà di qualificare il tipo di proposta gastronomica come esperienza realmente immersiva che, grazie alla produzione in proprio di alcune materie prime ed alla reinterpretazione di ricette tradizionali locali, affonderà le proprie radici in questo angolo di Monferrato in modo concettualmente non ripetibile altrove; per questo motivo lo specifico allestimento della cucina è un asset fondamentale per realizzare l'idea progettuale;
- arredo, corpi illuminanti e finiture con elementi di design contemporaneo utilizzati per allestire gli ambienti in modo caldo e elegante; l'interior design è infatti finalizzato alla valorizzazione dei locali settecenteschi in modo da creare un ambiente visivamente ricco di spunti tra il passato e il presente, dando così vita ad un'esperienza in grado di stimolare tutti i sensi; anche questo è un elemento fondamentale per caratterizzare in modo univoco il servizio di ristorazione

secondo l'idea progettuale;

- terreno agricolo (ed eventualmente fabbricato rurale annesso): la disponibilità di terreni prossimi al Castello per realizzare un orto di dimensioni sufficienti per produrre una significativa parte delle materie prime utilizzate, coltivate secondo criteri biodinamici ed in generale di sostenibilità ambientale; vi è inoltre la disponibilità di un fabbricato rurale al servizio dell'orto e per l'allevamento di animali di bassa corte, sempre in quantità sufficiente per rifornire il ristorante di carni di elevata qualità; la disponibilità di questo terreno permetterà di costituire una sorta di "orto farm" che permetterà di garantire il ricercato chilometro zero alla base della proposta gastronomica, oltre che la possibilità di servire aperitivi direttamente nel fabbricato annesso, che sarà ovviamente ristrutturato in linea con l'ambiente del ristorante. Nonostante il termine "ristorazione a chilometro zero" faccia parte del dibattito enogastronomico da diversi anni, una definizione legale è arrivata solo in tempi abbastanza recenti. Con la legge n.61 del 17 Maggio 2022, infatti, il Parlamento Italiano ha stabilito i criteri da adottare in caso di vendita e produzione di beni definibili a chilometro zero e a filiera corta, definendo loghi da utilizzare e sanzioni in caso di violazioni in questo ambito. Per quanto riguarda il "km 0", la legge stabilisce che possono rientrare in questa categoria gli alimenti prodotti nel raggio massimo di 70 chilometri dal luogo di vendita o di consumo. Per quanto riguarda invece un prodotto a "filiera corta", rientrano in questa categoria gli alimenti che arrivano al consumatore tramite al massimo un intermediario. (G.U. Presidente della Repubblica, 2022) Con la "Orto Farm" in progetto, il nostro ristorante potrà garantire in modo effettivo e direttamente controllabile dal cliente, il rispetto rigoroso di questi parametri e raggiungere una percentuale di copertura del fabbisogno di materia prima, con prodotti derivanti dal proprio orto, molto elevata, con l'obiettivo dichiarato di raggiungere il 75%.

RISORSE INTELLETTUALI:

Il know how è rappresentato dalle competenze ed esperienze del team

imprenditoriale. Lo Chef ha perfezionato la sua abilità in cucina e la conoscenza delle tecniche culinarie grazie alle esperienze in ristoranti all'estero, attraverso la Germania, Svizzera, Inghilterra, Spagna, Danimarca, Belgio, Slovenia con la fortuna di aver lavorato in alcuni dei più prestigiosi ristoranti del mondo; l'Architetto ha un curriculum ricco di esperienze non solo nella progettazione e arredo di interni ma di partecipazioni in progetti di recupero e restauro degli edifici storici con particolare attenzione alla valorizzazione del patrimonio architettonico, sia in Italia sia all'estero, ed il Project Manager è specializzato nella pianificazione e progettazione territoriale, con esperienze di progettazione europea e ruoli importanti ricoperti all'interno di enti e società pubbliche, le sue esperienze permetteranno di integrare realmente l'attività di ristorazione con gli altri servizi offerti, come già indicato nel piano aziendale, e di gestire e coordinare al meglio le risorse umane e finanziarie.

Una partnership di fondamentale importanza si ritiene e si sottolinea sarà quella con il Comune di Castell'Alfero, tale da garantire lavoro e collaborazione con operatori locali, Associazioni, imprese e Consorzi dei vini e di promozione turistica. Il progetto imprenditoriale è intrinsecamente collegato agli interessi ed agli obiettivi di sviluppo del Comune in un'ottica di sviluppo territoriale che spazia dalla cultura, all'enogastronomia e al turismo. Si ritiene e si auspica che potranno essere promosse azioni di marketing coordinate così da poter massimizzare i risultati per tutte le entità coinvolte.

RISORSE UMANE

Il progetto d'impresa prevede la graduale implementazione della seguente formazione:

1. figure interne (dipendenti):
 - uno chef individuato nella persona del socio 1;
 - un responsabile di sala, in possesso delle idonee qualificazioni ed esperienze, (attualmente in fase di individuazione);

- un sommelier, in possesso delle idonee qualificazioni ed esperienze, preposto alla gestione della cantina e della relativa offerta alla clientela (che potrebbe anche coincidere con la figura del responsabile di sala);
- nr. 2 unità ausiliarie in cucina (integrate nei periodi di punta da personale a chiamata);
- nr. 1 unità ausiliarie in sala (integrato nei periodi di punta da personale a chiamata);
- graduale implementazione del personale di cui ai punti precedenti con previsione di nr. 5 unità di cucina e di n. 4 unità di sala complessive al 6° anno di apertura (2029);
- brigata di cucina e brigata di sala: graduale strutturazione del personale di cucina e di sala in brigate con previsione di ruoli e qualifiche differenziate, da svilupparsi nell'arco di 10 anni (2033) fino al raggiungimento della consistenza adeguata al servizio offerto; si ritiene che nei ristoranti realmente di lusso sia necessario un corpo lavoro vasto in cui ogni persona ricopra uno specifico compito.

2. Figure esterne (consulenti e prestatori d'opera):

- consulente esterno con funzione di Brand Manager, data l'idea dello sviluppo di beni direttamente prodotti dal ristorante con possibilità di vendita, nel rispetto delle normative vigenti, ad esempio spezie, olii;
- uno o più consulenti esterni con funzione di Art Director e Copywriter;
- Social Media Manager per la gestione dei social ma anche del sito web, in modo da rendere il tutto dinamico e soggetto ad aggiornamenti e cambiamenti (come la modifica del sito web in base alla stagione);

Tale formazione sarà integrata dal supporto offerto dagli altri due soci, l'Architetto e il Project Manager.

Il servizio di sala sarà organizzato e diretto secondo i seguenti criteri:

- conoscenza delle principali lingue straniere;
- idonea esperienza ed attitudine ad un servizio di elevata qualità;

- approccio al cliente equilibratamente informale;

Il personale sarà gestito secondo:

- criteri di responsabilizzazione e coinvolgimento nella governance aziendale;
- principi di benessere organizzativo, definizione di premi al raggiungimento degli obiettivi (già previsti nel verbale del consiglio di amministrazione redatto in sede di costituzione della società).

Le risorse fisiche, umane ed il know how saranno impiegate trasversalmente così da puntare a rendere più efficiente il business e massimizzare gli obiettivi prefissati.

PARTNER STRATEGICI

Il partner chiave dell'impresa (come rimarcato in più punti dell'elaborato per sottolineare quanto sia considerato importante dai soci questo legame per il successo del progetto imprenditoriale di ristorazione in senso stretto e, di fatto, essenziale per la piena realizzazione dell'idea progettuale nel suo complesso) è il Comune di Castell'Alfero; il rapporto con il Comune è formalizzato mediante la concessione in uso dei locali comunali siti al piano terra dell'ala Ovest del Castello. La concessione costituisce un legame basato su reciproci impegni che superano la semplice destinazione dei locali alla ristorazione per estendersi alla valorizzazione del complesso immobiliare del Castello stesso (Castello, Giardini, Granaio, Scuderie, piazza e vie del ricetto) e più in generale di tutto il territorio comunale, dai beni edilizi (Chiesa Romanica Madonna della Neve e Ciabot'd Gianduja) ai sentieri escursionistici, alle ippovie, fino ai beni immateriali come il paesaggio e l'ambiente naturale. Questa vera e propria partnership è esplicitata nel progetto presentato in sede di partecipazione al bando per la concessione dei locali che, approvata dal Comune con l'assegnazione della concessione, riporta nel dettaglio le modalità di collaborazione tra l'impresa ed il Comune.

Ovviamente il rapporto di collaborazione con il Comune permetterà all'impresa di inserirsi in tutte le collaborazioni in corso tra il Comune e altri operatori locali dotati

di risorse materiali ed immateriali dedicate alla valorizzazione del territorio alle quali, in virtù dell'intesa con il Comune, l'impresa potrà accedere per integrare la propria proposta gastronomica e realizzare l'idea progettuale.

In particolare, ci riferiamo al gestore della vineria e della foresteria anch'esse ospitate nei locali del Castello, ma anche agli altri produttori locali di prodotti agricoli o alimentari tipici. In pratica il rapporto giuridico di concessione con il Comune permetterà al ristorante di fungere da strumento di promozione del territorio, supportando il Comune stesso nello studio e nella realizzazione di campagne multimediali di valorizzazione del Castello e del territorio castellalferese. Questo rapporto permetterà anche di collaborare con l'Amministrazione comunale nell'organizzazione e gestione di un circuito di produzione locale agro-alimentare basato su tecniche colturali biodinamiche e sostenibili (con particolare riferimento all'ambiente, al risparmio idrico, all'utilizzo di fonti energetiche rinnovabili), supportato da un idoneo sistema di controllo di qualità, e di un mercatino settimanale di prodotti locali svolto presso locali o spazi aperti (limitrofi al ristorante) appositamente messi a disposizione dal Comune.

Una seconda partnership essenziale per sviluppare l'idea progettuale, ad oggi in fase di attivazione, è quella con il Consorzio Barbera d'Asti e Vini del Monferrato con sede in Costigliole d'Asti, mediante la quale si realizzerà, presso i locali del Castello, una "cantina del territorio" che servirà sia per la fornitura al ristorante di vini locali, sia come offerta enologica fruibile a sé (indipendentemente dal servizio di ristorazione) mediante degustazioni, libere e guidate, in abbinamento all'assaggio di prodotti tipici locali, con possibilità di acquisto dei vini. L'intesa con il Consorzio, oltre a rappresentare una rete di fornitori locali, permetterà di accedere alle attività da questo attuate in sinergia con altri operatori (es. Regione Piemonte, Camera di Commercio, Industria e Artigianato, Comune di Asti) impegnati nella valorizzazione del territorio con specifiche iniziative sovracomunali (es. Duja d'or e Festival delle Sagre di Asti).

4.6.2 ADEMPIMENTI E VINCOLI

La proposta di organizzazione del servizio ed il progetto definitivo di adeguamento impiantistico-edilizio dei locali sono stati approvati dall'Amministrazione Comunale di Castell'Alfero (deliberazione della Giunta Comunale). Una volta ottenuto il parere della Soprintendenza, parere poco problematico in quanto il progetto di ristrutturazione è di tipo conservativo e le principali trasformazioni riguardano sostanzialmente la messa a norma dei locali ad uso delle persone con ridotta abilità motoria, verrà presentata una SCIA per l'inizio attività presso lo Sportello Unico per le Attività Produttive comunale.

Terminate le opere di ristrutturazione e di adeguamento dei locali, al fine di poter iniziare l'attività di somministrazione vera e propria si procederà alla richiesta del nulla osta igienico sanitario.

I requisiti relativi all'abilitazione alla Somministrazione Alimenti e Bevande sono già stati acquisiti dallo Chef durante la formazione professionale conseguita e le successive esperienze lavorative.

La certificazione HACCP, necessaria sia per il titolare del ristorante ma anche per tutti i dipendenti e altri collaboratori che in qualche modo si occuperanno della somministrazione, sarà ottenuta dall'ente autorizzato a rilasciarla, dopo aver seguito uno specifico corso. Questa serve ad attestare la conoscenza delle norme da seguire durante la preparazione dei cibi e delle bevande. (CCIAA Torino, 2019)

4.6.3 STRUTTURA DEI COSTI

Sulla base delle elaborazioni effettuate è stata individuata la seguente suddivisione dei costi:

I costi fissi sono rappresentati da quei costi che non variano al variare del fatturato prodotto:

- Canone di gestione: il canone è stato definito all'interno della concessione decennale sottoscritta con il Comune di Castell'Alfero pari ad €1.000,00 mensili, rimarrà costante per tutto il periodo di durata della concessione; in caso di eventuale rinnovo, allo scadere dei primi dieci anni, sarà adeguato con gli incrementi Istat avvenuti nell'arco temporale, per la prima annualità il canone è versato dal mese di inizio attività, quindi per il solo mese di dicembre;
- Premi assicurativi: saranno stipulate polizze assicurative per rischi inerenti l'immobile oggetto di concessione, responsabilità civile vs terzi, e rischio prodotto con un costo complessivo stimabile di circa € 1.500,00 annui che si reputa rimanga costante;
- Costi personale a tempo indeterminato: un'approfondita analisi è stata effettuata con riferimento a questa voce di costo, che rappresenta una delle risorse chiave del core business. Gli elaborati hanno individuato un inizio con assunzione a tempo indeterminato di figure quali: per la cucina un cuoco, un aiuto cuoco ed un apprendista e per la sala un responsabile – sommelier ed un apprendista cameriere. Questa voce di costo subirà incrementi proporzionali all'aumento dei coperti serviti e del fatturato attestandosi a nr. 9 figure (quindi due unità in più) a regime, immaginabile, nel 2029.
- Spese per consulenze amministrative e fiscali e sicurezza del lavoro: le spese incluse in questa voce riguardano le spese per il consulente fiscale, per il consulente del lavoro, in materia di sicurezza e di igiene nel pieno rispetto di tutte le normative vigenti e sono state stimate in complessivi € 12.500 annui che si reputano costanti nel periodo.
- Spese promozione e pubblicità: questa voce di costo rappresenta un secondo elemento chiave del business in quanto, soprattutto nella fase iniziale, si ritiene abbia un'importanza fondamentale per garantire visibilità al progetto da parte di tutti i target di clientela individuati (locali e turisti). Saranno messe in campo le strategie di marketing come descritte in precedenza in maniera puntuale ed incisiva

nei primi tre anni (2025, 2026 e 2027) immaginando un costo annuo di circa € 25.000 per poi stimarne una riduzione ad € 15.000 negli anni successivi.

- Utenze fisse: telefono e wi-fi sono state stimate intorno ad € 600,00 all'anno.
- Quote ammortamento: le quote di ammortamento dei beni materiali vengono stimate ancorando il costo alla durata della concessione (prudenzialmente sotto un profilo civilistico); si stimano opere murarie, impianti e lavori edili, incluse le spese per tinteggiatura interna, sistemazione pavimento e impianto elettrico, per € 80.600,00 circa, spese per arredamento (tendaggi, carta da parati e illuminazione) per un totale di € 72.744,00 e attrezzature (incluso il costo per la cucina) per € 119.013,00. Le quote di ammortamento stimate sono quindi pari ad € 27.236,00; ed oneri pluriennali, in cui sono considerati i costi del notaio per la costituzione della società, i costi iniziali del commercialista in relazione alla presentazione delle pratiche agli enti competenti, lo sviluppo del logo e del sito web, per un totale di circa € 19.100,00, con una quota di ammortamento calcolata su una durata quinquennale (come previsto dalla legge) di € 3.820,00. Il totale delle quote di ammortamento è quindi pari ad € 31.056,00.
- Spese per pulizie: sono state stimate in circa € 2.200 annui e ritenute costanti.

COSTI VARIABILI:

- Materie prime: "food and beverage", queste voci di costo rappresentano gli elementi chiave all'interno della classificazione dei costi variabili. Come precedentemente descritto l'attenzione all'approvvigionamento della materia prima sarà oggetto di massima attenzione e cura dando priorità assoluta ai prodotti del territorio, alla filiera corta (o meglio ancora KM "0") nonché a prodotti biologici con caratteristiche organolettiche specifiche. Tale voce è stimato che possa avere un'incidenza del 27 % sul fatturato (essendo fortemente e direttamente collegata al medesimo) sulla base dell'esperienza professionale dello chef, unitamente ad una analisi sui prezzi di un campione individuato di materie prime di elevata qualità.

L'approvvigionamento potrà subire evoluzioni nel corso degli anni in considerazione del progetto di creare un' orto farm da poter gestire in autonomia.

- Per ciò che riguarda il vino è stata ipotizzata una cantina che sia composta almeno inizialmente da un migliaio di bottiglie il cui costo medio è stato stimato intorno ad € 15,00 ed un prezzo medio di vendita di €35,00, aumentato nel corso degli anni. Sono consapevoli del fatto che il margine sul vino rappresenta un elemento importante, particolare attenzione sarà posta nell'individuare produttori in grado di soddisfare i desideri della clientela e, via via che si svilupperà il business, si stima di poter aumentare l'offerta garantendo un incremento della marginalità. Si stima una bottiglia di vino ogni n.3 pasti, con questa previsione nell'anno di avvio dell'attività ipotizzando circa n.336 pasti si prevedono n. 112 bottiglie di vino vendute; il profitto, considerando un costo medio a bottiglia di € 15,00 e un ricavo medio di € 35,00, sarà stimabile pari ad € 2.240,00 nel 2024, per raggiungere a regime, nel 2029, le n. 2.035 bottiglie vendute, al costo medio sempre di € 15,00 ma al prezzo di vendita di € 45,00, ad un profitto annuo pari ad € 61.050,00;
- Utenze variabili: luce e gas sono state stimate sulla base delle potenze impiegate e della superficie dei locali . Tale voce di costo ha una componente fissa ed una variabile ma per comodità sono state considerate complessivamente tra i costi variabili diretti della produzione e sono state stimate pari ad € 12.000,00 per i primi anni in crescita parallelamente al fatturato per arrivare ad € 14.000,00.
- Costi del personale a chiamata tale costo è stato inserito tra i costi variabili in quanto si è immaginato di ricorrere a questo tipo di contratto qualora si verificassero surplus di attività non costanti legati a stagionalità o ad eventi eccezionali. Nell'anno 2026, il primo anno vicino al pareggio economico, si stima che la forza lavoro sia così composta: in cucina un cuoco, un aiuto cuoco e un commis (un aiuto cuoco generalmente più giovane rispetto al resto della brigata con lavori non definiti, in aiuto a tutto lo staff); in sala un capo sala e due camerieri inquadrati con un livello 5; con questa composizione si stima un costo annuo di € 166.442,00. Nel 2029 il costo

totale stimato per il lavoro dipendente è pari ad € 252.622,00 ipotizzando un cuoco, due aiuti cuoco e due commis in cucina e in sala un capo sala, un cameriere di livello 5 e due cameriere inquadrati ad un livello superiore con un'esperienza nel settore maggiore; si valuta di inserire anche a chiamata eventuali camerieri e lava piatti prevedendo periodi di punta previsti per maggio, giugno, luglio e settembre, ottobre, novembre.

- Manutenzione e riparazione per la produzione in considerazione dell'utilizzo e dello sfruttamento nonché del deperimento ordinario di attrezzature, impianti e macchinari è stata stimata una cifra annua inizialmente più bassa intorno ad € 3.800,00 che con il passare degli anni aumenterà leggermente per attestarsi intorno ad € 5.000,00 annui.

In questo momento, in considerazione del fatto che il progetto di investimento riguarda una nuova attività imprenditoriale che parte da zero, non è stata elaborata un'analisi dei costi diretti ed indiretti non rinvenendosi a breve attività diverse da quelle oggetto del presente progetto a cui eventualmente imputare funzionalmente una parte dei costi su menzionati.

4.6.4 PROIEZIONE DI SVILUPPO

Dopo aver definito i costi prevedibili e stimabili prima dell'inizio dell'attività, l'analisi si è concentrata nello studio dei possibili ricavi del business, sulla base delle diverse attività offerte.

La società è stata costituita ad aprile 2024, l'inizio attività sarà a dicembre 2024, è stata prevista nel 2024 la chiusura in perdita dell'esercizio dal momento che ci saranno ingenti spese per investimenti e approvvigionamenti iniziali e praticamente ricavi inesistenti. Anche il 2025 rappresenterà un anno di assestamento, si stima di raggiungere una marginalità positiva nell'esercizio 2027 concludendo la fase di sviluppo nell'esercizio 2029 (arco temporale entro il quale verranno sviluppati e messi

in atto tutti i piani di azione stimati):

- Attività di ristorazione classica, core business dell'impresa: nell'annualità 2026 si stima un fatturato di circa € 330.000,00 e prevedibile evoluzione al 2029 ad un fatturato di € 488.000,00;
- Servizio aperitivi: nell'anno 2026 la stima di fatturato è pari a circa € 24.000,00 con prevedibile evoluzione al 2029 ad un fatturato di € 60.000,00;
- Serate a tema: nell'anno 2026 stima fatturato di € 8.250,00 e prevedibile evoluzione al 2029 ad un fatturato di € 20.000,00;
- Eventi, convention: l'inizio dell'offerta di questi servizi è prevista per l'annualità 2026 per il primo anno è previsto un fatturato di circa € 5.000,00, l'evoluzione prevista per il 2029 stima fatturato di € 35.000,00.

L'incidenza maggiore è rappresentata, almeno inizialmente, dall'attività di ristorazione classica che ha un'incidenza di circa il 90% del fatturato complessivo ma con il trascorrere del tempo è destinata a scendere a favore di attività considerate con una maggiore marginalità, aperitivi, serate a tema, eventi. Nell'attività di ristorazione una grande incidenza nella riduzione della marginalità è rappresentata dalla forza lavoro: per offrire un servizio di ristorazione impeccabile, garantendo un'elevata qualità come da progetto, si necessita di un'attenta cura dei dettagli, possibile solo grazie a personale formato e specializzato nello svolgimento di uno specifico compito. Con riferimento alla valutazione di un ipotetico rischio solvibilità dei clienti si ritiene che abbia uno scarsissimo peso in quanto la clientela del ristorante paga ordinariamente all'erogazione del servizio per lo più in modalità tracciata; potranno esserci casi di pagamento differito in caso di fornitura di servizi quali, a titolo esemplificativo, eventi. convention con imprese, ma in quel caso, sarà comunque richiesto almeno il 50 % in acconto a copertura di buona parte dei costi.

In un mondo caratterizzato da una rivoluzione digitale con un'ampia diffusione della tecnologia nella quotidianità, è necessario adottare delle strategie che possano fondersi con l'evoluzione in corso.

Per raggiungere questi risultati è essenziale investire intensamente nell'attività di promozione; saranno messe in atto strategie al fine di incrementare esponenzialmente la visibilità del ristorante da parte della clientela target con azioni quali: degustazioni, serate musicali, serate a "cucina aperta" che permettano di conoscere lo Chef, il suo tipo di cucina e la location maestosa. Contestualmente si agirà su strategie di marketing digitale ed informatico quali investimenti rivolti alla creazione di un sito web completo, che fornisca tutte le informazioni utili alla clientela, semplice da utilizzare ed esteticamente curato, all'acquisto di gestionali specializzati (nell'ambito del CRM) che permettano di acquisire e gestire le prenotazioni, registrare la comanda, individuando le preferenze dei clienti creando un database da sfruttare per attivare promozioni e offerte personalizzate; gli strumenti digitali permetteranno di interagire e comunicare direttamente con il cliente e comprenderne il grado di soddisfazione. Obiettivo di notevole impatto sarà raccogliere recensioni positive, che ormai rappresentano il moderno passaparola tra la clientela, sfruttando le piattaforme di recensione messe a disposizione per il settore ristorazione. La partnership con il Comune di Castell'Alfero permetterà di partecipare ad eventi organizzati in ambito pubblico che apporteranno nuova clientela aumentando la popolarità e reputazione dell'attività.

La politica di incremento dei prezzi è stata stimata a partire dal 2026 e fino a tutto il 2029, immaginando scenari costanti a quello attuale (una proiezione a termine maggiore ci pare, alla luce delle vicende recenti, poco attendibile) e si esplicita in un prezzo medio praticato sul food di € 50,00 nel 2026 a persona per arrivare ad € 65,00 nel 2029; analogo incremento è stato stimato per i ricavi sul vino che si ipotizza di incrementare passando da prezzo di vendita medio a bottiglia di € 35,00 nel 2026 per arrivare prezzo di vendita medio a bottiglia di € 45,00 nel 2029; questo permetterà di raggiungere un risultato economico molto soddisfacente come precedentemente dettagliato.

Per comprendere più chiaramente l'andamento previsto per il business è stata predisposta una tabella contenente il dettaglio dei dati economici sintetizzati in

precedenza (valori in € arrotondati all'unità):

	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Ristorazione	20.720,00	305.630,00	330.137,00	384.511,00	443.733,00	488.436,00
Apertivi	/	/	24.000,00	36.000,00	48.000,00	60.000,00
Serate a tema	/	/	8.250,00	17.327,00	25.019,00	20.625,00
Eventi e Convention	/	/	5.000,00	9.952,00	15.863,00	35.191,00
Totale ricavi	20.720,00	305.630,00	367.387,00	447.790,00	532.615,00	604.252,00
Materie prime	4.538,00	66.900,00	72.270,00	75.964,00	79.872,00	82.424,00
Costo per acquisto vino	3.401,00	24.781,00	26.768,00	28.135,00	29.583,00	30.527,00
Spese per prestazione di servizi	5.417,00	59.501,00	60.260,00	61.869,00	53.615,00	53.808,00
Spese godimento beni di terzi	1.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
Costo del personale	10.085,00	157.631,00	166.442,00	166.442,00	230.572,00	252.622,00
Ammortamenti	2.588,00	31.056,00	31.056,00	31.056,00	31.056,00	31.056,00
Totale costi	27.029,00	351.869,00	368.796,00	375.466,00	436.697,00	462.437,00
Utile o perdita ante imposte	-6.309,00	-46.239,00	-1.409,00	72.324,00	95.918,00	141.815,00

TABELLA 1: dati economici business plan, elaborazione propria

I dati riportati sono frutto di stime dedotte dall'analisi di mercato e dalla potenziale clientela che potrebbe essere attratta dall'offerta; i costi si basano su preventivi, calcoli richiesti a opportuni consulenti per quanto riguarda il costo del personale, o spese già parzialmente sostenute (alcuni arredi sono stati già acquistati).

Come indicato in precedenza, l'incidenza del costo delle materie prime sul fatturato è stata mantenuta al 27% per tutti gli anni; all'interno dei ricavi è considerata la ristorazione nel suo complesso, quindi sia i ricavi derivanti dai pasti sia dal consumo di vino, tenendo in considerazione una bottiglia ogni tre pasti; il fatturato è quindi indicato complessivamente ma il costo del vino è indicato separatamente dal costo

della materie prime utilizzate per la preparazione dei piatti. All'interno della voce "spese per prestazione di servizi" sono inserite le voci: consulenze, assicurazioni, spese pulizie, costi sulla sicurezza del lavoro, manutenzioni ordinarie, spese di pubblicità e promozione.

Le previsioni, per quanto riguarda il servizio ristorazione, che rappresenta il core business dell'azienda, tengono in considerazione, come anticipato, di un numero di posti disponibili pari a 30 più altri 10 coperti realizzabili nella terrazza, utilizzabili solo durante il periodo primaverile/estivo, (precisiamo che i ricavi relativi ai servizi offerti nel corso degli anni, come aperitivi, serate e convention, sono indicati già al netto dei costi aggiuntivi e sulla base di una previsione di affluenza; i dati che seguono sono stati sviluppati considerando l'attività del ristorante sulla base dei posti a sedere e sulla "routine", che riteniamo si possa consolidare grazie alla clientela identificata come target):

	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Settimane di apertura	4,3	46	46	46	46	46
Settimane di utilizzo terrazza	/	18,7	18,7	18,7	18,7	18,7

TABELLA 2: dati su settimane di apertura, elaborazione propria

Sulla base di quanto indicato in tabella è stato preventivato il numero di coperti disponibili all'anno ed è stato ipotizzato un livello medio di occupazione cercando, per motivi prudenziali, di tenere un profilo "pessimistico"; il servizio di ristorazione prevede un unico turno a pranzo e a cena; il servizio di pranzo verrà offerto nei giorni di venerdì, sabato e domenica, mentre la cena da mercoledì al sabato sera:

	2024	2025	2026	2027	2028	2029
N.coperti disponibili	903	10.969	10.969	10.969	10.969	10.969

	2024	2025	2026	2027	2028	2029
% di coperti ipotizzata	0,367816	0,451819	0,488103	0,512991	0,53934	0,55657
n. di coperti effettivi	336	4.956	5.354	5.627	5.916	6.105

TABELLA 3: dati su coperti disponibili e effettivi, elaborazione propria

Dopo la stima delle possibili affluenze è stato definito un prezzo medio per il pasto e un prezzo medio di vendita per il vino in modo da poter stimare, considerando i relativi costi medi, i ricavi indicati sopra:

	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Prezzo medio a pasto in €	50,00	50,00	50,00	55,00	60,00	65,00
Incasso annuo pasti in €	33.618,00	247.808,88	267.678,63	309.484,63	354.986,25	396.854,25
Prezzo medio vino in €	35,00	35,00	35,00	40,00	45,00	45,00
Incasso annuo vino in €	7.844,20	57.822,07	62.458,35	75.026,58	88.746,56	91.581,75

TABELLA 4: dati su prezzi medi di vendita, elaborazione propria, calcoli effettuate su Excel considerando più decimali

Una sintesi dei dati indicati nella tabella 1 può essere utile per comprenderla al meglio:
 ANNO 2024: l'attività, nonostante la società e la concessione con il Comune partano dal mese di marzo-aprile 2024, partirà dal mese di dicembre, quindi tutte le spese sono state rapportate sull'unico mese di lavoro; anche l'affitto, come previsto dalla concessione, verrà pagato dal mese di dicembre; anche gli ammortamenti sono stati considerati solo per un mese.

ANNO 2025: la situazione rimane pressoché simile all'annualità precedente, non vengono introdotte nuove attività e vi è necessità di copertura della perdita con apporto di capitale da parte dei soci. La concessione con il Comune ha previsto una sovvenzione alla società Monfacit a copertura parziale dei costi sostenuti per la ristrutturazione dell'edificio (dal momento che è considerabile a tutti gli effetti un

bene di proprietà pubblica), di conseguenza, parte dell'esborso finanziario verrà coperta grazie all'accordo firmato con il Comune e si è fiduciosi sulla possibilità di fare affidamento sul contributo a fondo perduto ed il finanziamento a tasso agevolato richiesto ad Invitalia.

ANNO 2026: in quest'anno riscontriamo un margine ancora lievemente negativo, c'è stato un incremento del costo del personale in quanto si prevede di inserire una figura aggiuntiva in sala; nella voce dei servizi si stima un leggero incremento della voce delle manutenzioni in quanto è necessario per mantenere l'ambiente esterno ed interno ordinato e sicuro.

ANNO 2027: la situazione rimane in linea con l'annualità precedente, si prevede un incremento dei fatturati delle varie attività.

ANNO 2028: la voce dei servizi si riduce in quanto gli investimenti in pubblicità diminuiscono, si presume che le promozioni effettuate nei primi tre anni siano bastate per farsi conoscere nel territorio circostante, anche se questa voce rimane e rimarrà nel tempo ancora una spesa significativa in quanto è necessario raggiungere più clienti possibili; risulta incrementato il costo del lavoro in quanto si prevede di aggiungere due figure in più rispetto agli anni precedenti, una in cucina e una in sala.

ANNO 2029: quest'anno viene considerato come l'anno finale dello sviluppo dell'attività, da questo momento il ristorante e i servizi secondari dovrebbero essere conosciuti dalle persone e l'attività in una fase di assestamento in cui, considerando una situazione normale, l'utile dovrebbe rimanere più o meno in linea se non aumentare. È previsto l'inserimento di un'ultima figura in cucina per terminare il team che si vuole costruire per raggiungere gli obiettivi aziendali.

CONCLUSIONI

Con questo elaborato si è evidenziato che il settore della ristorazione ha subito un'evoluzione negli anni, si sono sviluppate diverse tipologie di ristorazione ognuna costruita sulla base delle diverse esigenze della clientela. Anche l'economia ha subito delle modifiche significative, soprattutto recentemente; colpita duramente dalla pandemia, la crescita economica è riuscita gradualmente a recuperare parzialmente sia a livello mondiale che europeo, anche se resta comunque ancora limitata per via dell'inflazione e dell'aumento dei prezzi che causano una generale situazione di incertezza e mancanza di fiducia.

Questa situazione ha colpito duramente soprattutto il settore del turismo, strettamente collegato al settore della ristorazione e delle strutture ricettive.

I report predisposti dall'Istat e dall'Osservatorio della Regione Piemonte hanno evidenziato un trend positivo e in ripresa dei flussi turistici in Italia dopo il periodo pandemico, ma alcuni valori rimangono ancora al di sotto di quelli precedenti all'anno 2019, anche se le previsioni rimangono comunque positive. Nel settore della ristorazione la stima è che ci sia un numero maggiore sul mercato di imprese che cessano la loro attività, rispetto a quelle che ne iniziano una, dimostrando inoltre che poche imprese riescano a superare i tre anni di attività. Nonostante questo, il caso in esame mostra come ci sia volontà da parte delle persone, in questo caso dei soci della società Monfacit, nel cercare di non farsi abbattere dalle stime generali puntando a raggiungere un obiettivo che va oltre la semplice ristorazione.

Uno degli obiettivi fondamentali che cercano di raggiungere è quello di riuscire, tramite l'attività, a riqualificare il territorio circostante aumentando l'affluenza di turisti nel luogo rendendolo più attrattivo, sia per la presenza del ristorante, ma anche per l'organizzazione di eventi e serate.

Nel corso dell'elaborato sono stati analizzati alcuni articoli che hanno confermato la reale possibilità di riuscire, tramite un business, a promuovere il territorio circostante soprattutto agli occhi dei "nuovi" turisti, i così detti turisti culturali, alla ricerca di cultura e tradizione. L'analisi di Hanno Chen e Imran Rahman (2018) ha evidenziato l'importanza di offrire dei

servizi per i turisti con la finalità di creare un'esperienza che rimanga nella loro mente e che li porti a ritornare nel luogo, o quanto meno a consigliarlo, aumentando la fedeltà del turista al territorio; questa fedeltà è considerata cruciale nel caso del turismo enogastronomico, un ramo del turismo culturale.

L'elemento centrale in questa tipologia di turismo è la tradizione locale rappresentata tramite il cibo, con delle rivisitazioni che stiano al passo con l'evoluzione della cucina moderna. Quello che si vuole fare nel ristorante Monfacit è proprio la ricerca di un connubio tra tradizione e modernità tramite una cucina definita di fine food. Si cercherà di esaltare la tradizione e il legame dei prodotti al territorio circostante, il tutto all'interno di un ambiente elegante e curato.

Dal momento che le esperienze sono state reputate importanti, come dimostrano gli studi riportati sopra, sicuramente l'idea è quella di coinvolgere attivamente i clienti nei servizi del ristorante o tramite l'idea di cucina "aperta" ed eventuali masterclass, ma anche tramite gli strumenti digitali, come l'uso di un QRCode per la spiegazione del piatto, pensati per far immergere il commensale nella cultura gastronomica del luogo.

Lo studio di Ana M. Domínguez-Quintero et Al. (2020) ha evidenziato l'importanza dell'autenticità per riuscire a raggiungere l'obiettivo di radicarsi nella mente del turista e del cliente e, quindi, anche il sentimento positivo provato dal turista in relazione al sito turistico autentico, che descriva realmente la storia del luogo, è importante per la creazione di un'esperienza; nell'idea imprenditoriale analizzata un'importanza enorme è assunta proprio dall'edificio scelto come sede, il castello di Castell'Alfero, in quanto è un'istituzione per i cittadini del Comune e dovrà diventarlo anche per le persone di passaggio; si punterà a raccontare la storia del castello, facendo vivere al turista un'immersione nel passato dell'edificio e del territorio; come analizzato da Yi-Ju Lee (2015) nel suo report, bisogna lasciare un ricordo del luogo al turista, quasi come se provasse nostalgia di esso, in modo che rimanga nella sua memoria un ricordo positivo tanto da promuovere il passaparola fondamentale per raggiungere gli esiti preventivati. Nonostante l'importanza che si pensa possa assumere per il territorio il ristorante, ovviamente, tutte queste idee, devono essere accompagnate da numeri che permettano di raggiungere lo sviluppo desiderato.

L'anno 2024 è l'anno di avvio dell'attività, che partirà precisamente nel mese di dicembre 2024, per queste ragioni si ritiene che sia da considerare superficialmente rispetto alle altre annualità; è necessario completare tutte le lavorazioni di messa a norma ed in sicurezza dell'edificio, nonchè ricercare rapporti con i locals, essenziali per garantire un'ottima qualità della materia prima. L'anno 2025 sarà il vero avvio dell'attività, le stime a livello economico non possono essere positive in quanto le ingenti spese di investimento iniziali, per l'acquisto dell'attrezzatura, degli arredi e i lavori edili, pesano parecchio a livello di ammortamenti e a livello finanziario. La società potrà contare sulla sovvenzione da parte del Comune che in parte coprirà i costi per la ristrutturazione interna ed esterna dell'edificio trattandosi comunque di proprietà comunale, sperando nella concessione da parte di Invitalia dell'agevolazione richiesta. L'anno 2025 sarà fondamentale per l'attività, bisognerà cercare di farsi conoscere e di soddisfare al meglio la clientela, la prima impressione sarà sicuramente importante. Con la previsione di un'inaugurazione che farà conoscere il castello al comune e agli abitanti dei comuni limitrofi si pensa di raggiungere comunque un buon fatturato già dal primo anno. Nell'anno 2026 è prevista ancora una piccola perdita, i soci sono pronti a far fronte con apporto di denaro, già dall'annualità 2025, considerando la restituzione di questo finanziamento soci nell'annualità 2028, in quanto, a partire da quell'anno, il business dovrà essere avviato e sviluppato quasi a regime. L'anno 2029 rappresenterà l'anno di fine crescita dell'attività rispetto all'incremento del fatturato anche in relazione ai servizi secondari rispetto alla ristorazione, su cui si punta molto per farsi conoscere e per promuovere lo sviluppo del territorio.

Per arrivare a questi risultati si è cercato di analizzare il mercato, le opportunità, le minacce e i competitors. Purtroppo, non si è riusciti ad analizzare la domanda e l'offerta dell'area in maniera dettagliata come si sarebbe voluto. L'idea iniziale era stata quella di stimare, sulla base della popolazione del comune e della provincia circostante, la popolazione realmente attratta dall'offerta del ristorante utilizzando i dati dell'anagrafe del comune per definire più chiaramente la grandezza del segmento target; inoltre si intendevano raccogliere dati maggiori sul fatturato dei competitors perché questo ci avrebbe aiutato ad ipotizzare l'ammontare della clientela dei concorrenti. Ma i dati a disposizione non sono aggiornati e

l'analisi avrebbe richiesto delle competenze molto avanzate a livello di utilizzo dei programmi informatici di analisi dei dati e degli archivi.

L'analisi economica è stata dettagliata al massimo possibile ma il business plan è un documento molto flessibile e bisognerà continuare ad aggiornarlo sulla base dei dati consuntivi che verranno registrati. Ad esempio, nell'annualità 2026 la figura del dipendente che si vuole assumere pesa a livello di costi, se verrà constatata una situazione economica che non lo permetterà allora si eviterà questa assunzione, migliorando magari la proiezione ad oggi effettuata.

Sulla base dell'idea il business ha comunque buone possibilità di sviluppo, i soci sono volenterosi e credono molto nell'iniziativa. Il castello è sicuramente un luogo con fascino che verrà riportato alla bellezza del tempo e questo potrà aumentare le visite e il ricordo di un patrimonio quasi dimenticato.

Non possiamo sapere ad oggi quale sarà la situazione tra diversi anni, se gli obiettivi verranno raggiunti e il risultato economico consolidato.

Sicuramente le prospettive sono buone e con l'impegno e la passione tutto può essere possibile.

BIBLIOGRAFIA

Alverdi Sabrina, 2023, Qualità in sala, corso di sala e vendita per il primo biennio.

Bertan, S. (2020). Impact of restaurants in the development of gastronomic tourism. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 21, 100232.

Buttle, Francis, & Ornati, M. (2012). Customer relationship management. Teorie e tecnologie. Franco Angeli.

CCIAA Torino, 2019, somministrazione al pubblico di alimenti e bevande e vendita di prodotti alimentari.

Chen, H., & Rahman, I. (2018). Cultural tourism: An analysis of engagement, cultural contact, memorable tourism experience and destination loyalty. *Tourism management perspectives*, 26, 153-163.

Cinieri, V., & Zamperini, E. (2013). The valorisation of Italian rural historical buildings and territory. In Gambardella, C. Heritage Architecture Landesign. focus on Conservation Regeneration Innovation. Le vie dei Mercanti_XI Forum Internazionale di Studi (pp. 191-200).

Danisi Marcello, consiglieri co-delegati: Giosuè Boldrini e Enrico Maria Guerra, 2023, Linee guida alla redazione del business plan, ODCEC.

Deloitte, 2023, frontiere evolutive per il settore del Foodservice.

Deloitte, Osservatorio AIGRIM-CNCC, Aprile 2024, Foodservice nei Centri Commerciali.

Di Diego Sebastiano, 2008, il business plan di successo: guida pratica per start up e imprese vincenti.

Domínguez-Quintero, A. M., González-Rodríguez, M. R., & Paddison, B. (2020). The mediating role of experience quality on authenticity and satisfaction in the context of cultural-heritage tourism. *Current Issues in Tourism*, 23(2), 248-260.

FIPE, ristorazione, rapporto annuale 2023.

FIPE, ristorazione, rapporto annuale 2024.

Giunta regionale Regione Piemonte, Marzo 2024, record di turisti in Piemonte nel 2023.

Giussani Sara, 2022, Business swot analysis.

Grea, S. (2009). Dentro la crescita dell'impresa. Le analisi SWOT e PAR.

Guzzetti Enrico, 2013, a valle del Business Plan.

Hernández-Rojas, R. D., & Huete Alcocer, N. (2021). The role of traditional restaurants in tourist destination loyalty. *Plos one*, 16(6).

Kokkranikal, J., & Carabelli, E. (2024). Gastronomy tourism experiences: the cooking classes of Cinque Terre. *Tourism recreation research*, 49(1), 161-172.

Lambin, J. J. (2021). Market-driven management.

Lee, Y. J. (2015). Creating memorable experiences in a reuse heritage site. *Annals of Tourism Research*, 55, 155-170.

Minguzzi, A., & Solima, L. (2012). Relazioni virtuose tra patrimonio culturale, turismo e industrie creative a supporto dei processi di sviluppo territoriale. Atti del XXIV Convegno annuale di Sinergie.

Nesterchuk, I., Balabanyts, A., Pivnova, L., Matsuka, V., Skarha, O., & Kondratenko, I. (2021). Gastronomic tourism: Features and development tools. *Linguistics and Culture Review*, 5(S4), 1871-1885.

Osservatorio Turistico della Regione Piemonte, anno 2023 edizione 2024, Rapporto statistico del turismo.

Osservatorio Turistico della Regione Piemonte, 20 marzo 2024, nota bilancio anno 2023.

Piccigallo Fabio, Marzo 2023, l'analisi della concorrenza: identificare e analizzare i competitor.

Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 86(1), 78.

Randstad, 2023, mission, vision e valori: guida completa al successo aziendale.

Richards, G. (2013). Cultural tourism. In *Routledge handbook of leisure studies* (pp. 483-492). Routledge.

Siegel, E. S., Bornstein, J. M., & Ford, B. R. (2000). Come si prepara un business plan. La guida Ernst & Young. Tecniche nuove.

Silberberg, T. (1995). Cultural tourism and business opportunities for museums and heritage sites. *Tourism management*, 16(5), 361-365.

SITOGRAFIA

<https://www.cascinaspinerola.it/ristorante-monferrato>

<https://www.castellodirazzano.it/relais/ristorante/>

<https://mazzetti.it/it/ristorante-materia-prima/>

<https://www.radiciristoranteinvigna.it/it>