



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**  
**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI**  
**"M.FANNO"**

**CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA**

**PROVA FINALE**

**"LA PERFORMANCE DEI RISTORANTI STELLATI"**

**RELATORE:**

**CH.MO PROF. ANDREA MENINI**

**LAUREANDA: STELLA ZAMBON**

**MATRICOLA N. 1164182**

**ANNO ACCADEMICO 2019 – 2020**

# INDICE

<b>INTRODUZIONE .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPITOLO 1</b>	
<b>CUSTOMER EXPERIENCE.....</b>	<b>2</b>
1.1 Com'è cambiato il nuovo consumatore .....	2
1.2 Verso l'economia dell'esperienza .....	2
1.3 Il modello della progressione del valore economico .....	3
1.4 Arricchire l'esperienza.....	6
<b>CAPITOLO 2</b>	
<b>LA RISTORAZIONE STELLATA.....</b>	<b>9</b>
2.1 I consumi delle famiglie nella ristorazione .....	9
2.2 La trasformazione digitale .....	10
2.3 Il lusso dell'esperienza.....	11
<b>CAPITOLO 3</b>	
<b>STUDIO EMPIRICO DELLA RISTORAZIONE STELLATA .....</b>	<b>13</b>
3.1 Campione e ipotesi.....	13
3.2 Dati.....	15
3.3 Analisi di regressione e correlazione .....	16
<b>CONCLUSIONI .....</b>	<b>19</b>
<b>BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA.....</b>	<b>20</b>
<b>APPENDICI.....</b>	<b>22</b>

# INTRODUZIONE

“The best things in life aren't things”, sosteneva il noto scrittore statunitense Art Buchwald.

È una frase importante, che fa riflettere. Una frase che assume significati diversi in base alla persona che la legge: quali sono per noi le cose più belle e importanti nella vita?

Scoprirlo è una sfida, il punto critico che, da decenni ormai, tentano di risolvere coloro che lavorano nel **marketing esperienziale**.

Già nel 1999, Schmitt affermava “le aziende si sono allontanate dal tradizionale marketing verso la creazione di esperienze per i loro clienti”. Per il marketing, l'esperienza è ormai diventata il quarto tipo di offerta da aggiungere alle merci, ai prodotti e ai servizi, particolarmente adatta alle esigenze del consumatore postmoderno. La crescente ricerca e le applicazioni diffuse hanno infatti evidenziato nuove caratteristiche del consumatore, da cui è scaturita la nascita di una prospettiva esperienziale al marketing. Insomma, il consumatore di oggi è diverso da ciò che era dieci anni fa ed è radicalmente diverso da quello che era venti anni fa: adesso è completamente consapevole e coinvolto nelle scelte e nelle decisioni che prende, diventando protagonista indiscusso.

Il presente lavoro si propone di analizzare nel dettaglio le componenti principali del marketing esperienziale, verificando in seguito se le menzionate teorie sull'esperienza trovino un riscontro pratico nella realtà.

Il primo capitolo del lavoro ha lo scopo di introdurre il lettore al marketing esperienziale, attraverso l'analisi delle caratteristiche del nuovo consumatore e lo studio di alcuni paradigmi teorici proposti da Pine e Gilmore. Si fornisce quindi una visione degli elementi che giocano un ruolo fondamentale nel rendere un'esperienza memorabile.

Nel secondo capitolo, invece, mi addentro nell'analizzare il settore della ristorazione italiana, riconoscendo la crescente propensione dei clienti verso un consumo di qualità.

Proprio nell'ambito della ristorazione di lusso si è indirizzata la mia ricerca, basata sullo studio di un campione di 30 ristoranti che vantano di almeno una stella Michelin. Nel terzo e ultimo capitolo, ho studiato la performance di questi ristoranti con un approccio empirico, evidenziando gli elementi che riescono a coinvolgere i clienti attraverso l'esperienza.

# CAPITOLO 1

## CUSTOMER EXPERIENCE

### 1.1 Com'è cambiato il nuovo consumatore

È decisamente tramontata la figura del consumatore come soggetto passivo che sceglieva cosa acquistare in base alle sole variabili quali il prezzo o il reddito disponibile. I clienti non sono interessati solo al prezzo, si preoccupano anche dei costi complessivi dell'acquisto, dell'utilizzo e dello smaltimento del prodotto. Ancora, preferiscono la convenienza di prodotti e servizi, apprezzando sia la prossimità fisica, che rende conveniente l'approvvigionamento, sia quella cognitiva, che riduce i costi di raccolta e valutazione delle informazioni. Infine, i clienti gradiscono una comunicazione trasparente, che li renda consapevoli dei prodotti e delle loro caratteristiche, aiutandoli a percepirne correttamente i benefici e il valore differenziali rispetto ai concorrenti.

I consumatori al giorno d'oggi si percepiscono come *acquirenti di valore*: sono alla costante ricerca di prodotti autentici e differenziati ed esperienze che consentano loro di esprimere la propria individualità, per i quali sono disposti anche a spendere molto. Stanno quindi rivalutando le loro abitudini di spesa, passando dal materialismo esplicito alla semplicità, autenticità ed individualità.

Possiamo ragionevolmente affermare che oggi il mercato non è più quello a cui eravamo abituati in passato.

### 1.2 Verso l'economia dell'esperienza

Gli sviluppi più recenti del marketing connotano una nuova economia di mercato, essenzialmente una **customer side economics**, centrata sul concetto di valore per il cliente.

I processi di marketing hanno luogo e sono reiterati se il cliente, progressivamente protagonista e giudice, percepisce un valore e quindi benefici (funzionali, emozionali, simbolici, esperienziali) in linea con i costi e i sacrifici che gli vengono richiesti dall'impresa (il prezzo da pagare in primis).

L'experience economy, in particolare, è l'approccio al marketing che ha preso piede negli ultimi anni. Non si limita a comunicare caratteristiche e benefici, ma crea una connessione tra il prodotto o servizio ed esperienze uniche, generando apprendimento e conoscenza in chi le vive. L'idea che sta alla base non è di vendere qualcosa, ma dimostrare in che modo un prodotto o un servizio possa arricchire, anzitutto di senso, la vita di un cliente. Sulla scia del cambiamento del consumatore, raccontare storie e tradizioni e creare esperienze sono diventati elementi di qualità per distinguersi ed avere successo.

Oggi nessuna azienda desidera che la parola “commodity” venga applicata ai suoi beni o servizi, perché significa che la differenziazione scompare e i clienti acquistano esclusivamente sulla base del prezzo. Le esperienze quindi sono emerse per creare nuovo valore per il cliente. Secondo Pine e Gilmore, tali offerte di esperienza si verificano ogni qual volta un'azienda utilizzi intenzionalmente i servizi come palcoscenico e i beni come oggetti di scena per coinvolgere l'individuo. Mentre le merci sono fungibili, i beni tangibili e i servizi immateriali, le esperienze sono memorabili. Anche se quest'ultime mancano di tangibilità, le persone le desiderano perché il loro valore sta al loro interno. Questo lo confermano gli studi condotti dai professori di psicologia Travis Carter e Thomas Gilovich (2009), che hanno rilevato che le esperienze d'acquisto rendono le persone più felici, con un maggiore senso di benessere, rispetto a comprare beni.

Le aziende che creano queste esperienze non solo si guadagnano un posto nel cuore dei consumatori, ma catturano anche i loro soldi e il loro tempo guadagnato duramente.

Le esperienze sono quindi diventate la quarta offerta economica, distinte dai servizi come i servizi lo sono dai beni, ma fino ad ora non ancora ampiamente riconosciuta e sfruttata. Quando una persona acquista un servizio, acquista una serie di attività immateriali svolte per suo conto, ma quando acquista un'esperienza paga per trascorrere del tempo godendosi una serie di eventi memorabili che un'impresa mette in scena per coinvolgerlo in modo intrinsecamente personale.

### 1.3 Il modello della progressione del valore economico

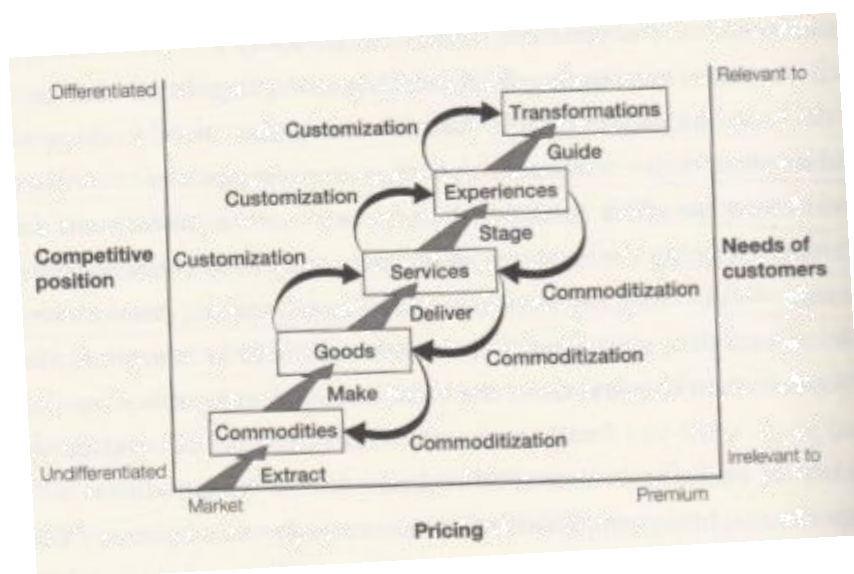
L'intera storia del progresso economico può essere ricapitolata nell'evoluzione a quattro livelli di una torta di compleanno. Pine e Gilmore infatti, per spiegare il loro modello, prendono spunto da un evento a cui tutti abbiamo partecipato almeno una volta nella vita: la festa di compleanno.

Molti baby boomers possono ricordare quando mamma cucinava per loro torte di compleanno partendo da zero, semplicemente mescolando prodotti agricoli (farina, zucchero, burro e uova), che insieme costavano pochi dollari. Mentre l'economia industriale avanzava, le mamme pagavano un paio di dollari per comprare ingredienti premiscelati. Più tardi, quando l'economia dei servizi ha preso piede, i genitori, sempre più occupati, cominciarono ad ordinare le torte dal negozio di alimentari, che costavano dieci volte tanto gli ingredienti confezionati. Infine, negli anni '90, non si preoccupavano più di preparare la torta di compleanno né di organizzare la festa. Oggi spendono \$100 o più per "esternalizzare" l'intero evento ad aziende che lo organizzano.

Le aziende in questo modo offrono molti tipi di esperienze, differenziano più facilmente le loro offerte e quindi applicano un prezzo premium basato sul valore distintivo fornito e non sul prezzo di mercato della concorrenza. Benvenuti nell'economia emergente dell'esperienza.

Oggi siamo in grado di identificare e descrivere questa quarta offerta economica perché sempre più aziende rispondono alla domanda dei consumatori progettando esperienze e promuovendole esplicitamente. Attraverso il modello della progressione del valore economico, Pine e Gilmore vogliono spiegare come la domanda del mercato viene, inevitabilmente, saturata da un'offerta sempre più ampia e a costi decrescenti (massificazione), ma contemporaneamente si viene a formare una nuova domanda di tipo "superiore". Man mano che i servizi, come i beni che li precedono, diventano sempre più mercificati, le esperienze sono emerse come il passo successivo in quella che chiamiamo la **progressione del valore economico** (Figura 1.1).

Figura 1.1: La progressione del valore economico



Fonte: Pine & Gilmore, 2020. The experience economy

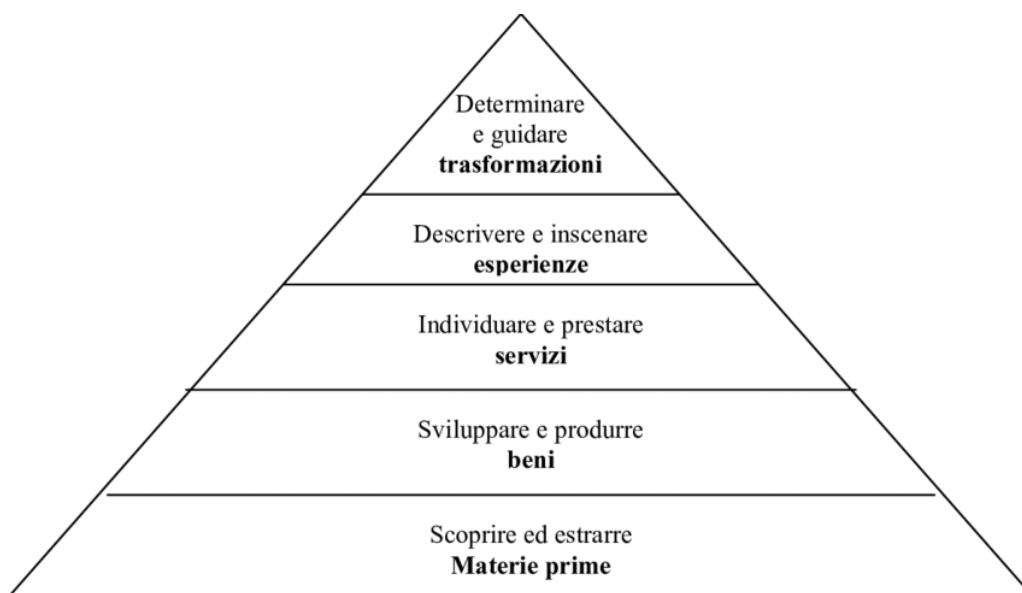
D'ora in poi le aziende, sia che vendano ai consumatori o alle imprese, scopriranno che il prossimo campo di battaglia competitivo sarà nell'offerta di esperienze: ogni business compete non solo con i concorrenti della loro industria, non solo con chi si trova nella sua immediata area geografica, ma con ogni altra impresa nel mondo per guadagnare il tempo, l'attenzione e il denaro dei singoli consumatori. Ovviamente, il tempo è limitato. Tutti abbiamo solo ventiquattr'ore al giorno che ci permettono di scoprire e fare esperienza. Allo stesso modo, l'attenzione è scarsa. Il mondo d'oggi, frammentato dai media e saturo di tecnologia, rende difficile catturare l'attenzione dei clienti con la normale pubblicità o altre campagne di marketing. Infine, il denaro è consumabile, il che significa che se un cliente spende 1\$ in un'altra offerta economica, non può spenderlo nella tua attività.

Secondo i due studiosi americani, la continua ricerca di varietà da parte della domanda rende ipotizzabile, in futuro, la massificazione delle esperienze ed il consolidamento di una forma d'offerta

economica capace di andare oltre le stesse esperienze: l'offerta di trasformazioni. Con quest'ultime, il cliente diventa il prodotto.

Dal punto di vista dell'analisi aziendale la progressione del valore economico forma una **piramide economica** da leggere come una serie di successive offerte costruite su quelle sottostanti, come mostrato nella Figura 1.2. Così, coloro che generano le trasformazioni stabiliscono esattamente la serie esatta di esperienze necessarie a guidare gli aspiranti ai loro obiettivi. Chi offre le esperienze si impegna a descrivere i servizi che coinvolgono l'ospite, per poi metterli in scena in maniera tale da creare un evento memorabile. I fornitori di servizi, a loro volta, individuano l'appropriata configurazione di beni che permettano loro di fornire una serie di attività desiderate dal cliente. I produttori di manufatti individuano le commodity da utilizzare come materie prime per produrre i loro beni. I commercianti di commodity, infine, scoprono dove si trovano questi materiali e li estraggono dal mondo naturale per i mercati che essi servono.

Figura 1.2: La piramide economica



Fonte: Pine & Gilmore, 2020. The experience economy.

Data la progressione del valore economico e la piramide del valore economico, le imprese possono dunque decidere quale tipologia di prodotto progettare, produrre e vendere, e quindi in quale business competere. Tale scelta viene solitamente compiuta in base ad una appropriata analisi della domanda e ad una dettagliata valutazione delle risorse e delle competenze possedute. La progressione del valore economico indica che le offerte di ordine superiore, essendo ritenute di maggior valore per la

domanda, hanno un'attrattività maggiore per l'impresa: c'è la possibilità di applicare un prezzo maggiorato e favoriscono il presidio di una posizione competitiva differenziata. Tuttavia, esse richiedono specifiche risorse e competenze per essere allestite e mantenute competitivamente nel lungo termine.

Le esperienze creano un valore unico per i clienti, difficile da imitare dalla concorrenza, e influenzano pesantemente la soddisfazione, la fedeltà e i comportamenti dei consumatori. Far vivere al consumatore un'esperienza, coinvolgendolo emotivamente durante l'acquisto o il consumo di un prodotto, viene infatti considerata una delle strategie più efficaci per differenziare l'offerta di un'impresa da quella dei concorrenti.

L'attenzione, dunque, passa da un'economia di prodotto ad un'economia basata sull'esperienza.

#### 1.4 Arricchire l'esperienza

“Le imprese creano un'esperienza quando coinvolgono i clienti in modo memorabile” (Pine & Gilmore, 1999). Quando un'impresa vuole mettere in scena un'esperienza non basta il semplice intrattenimento del cliente, bisogna coinvolgerlo.

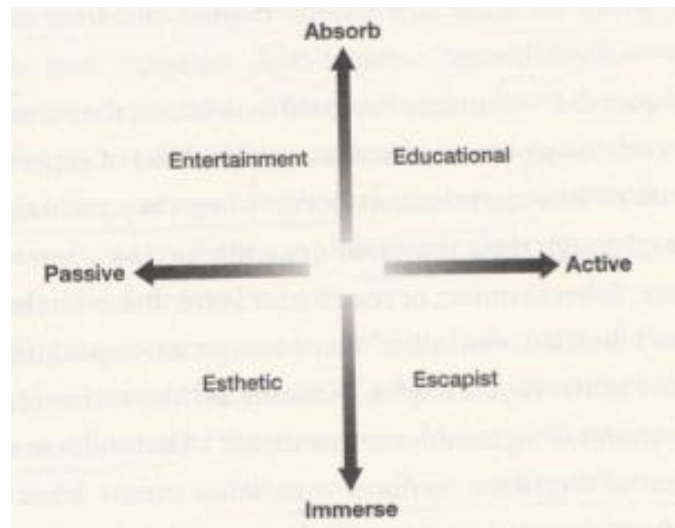
Il coinvolgimento è un aspetto puramente soggettivo, perché un'esperienza può coinvolgere i clienti in diverse dimensioni. I due studiosi americani hanno proposto un modello che considera le due dimensioni più importanti. La prima dimensione, rappresentata sull'asse orizzontale, corrisponde al livello di partecipazione della persona all'esperienza stessa. Troviamo quindi ad un estremo la *partecipazione passiva*, in cui il consumatore è semplicemente spettatore di quanto gli accade intorno. Gli esempi principali di esperienze a partecipazione passiva sono l'osservazione di uno spettacolo o l'ascolto della musica ad un concerto. All'altra estremità dell'asse si trova la *partecipazione attiva* del cliente, che agisce personalmente sulla performance o sull'evento al quale sta partecipando. L'esempio più semplice per capire questa dimensione è la pratica sportiva, in cui la persona influenza e partecipa alla creazione della sua esperienza.

La seconda dimensione descrive il coinvolgimento della persona con l'ambiente esterno nel quale si svolge l'evento o la performance. Rappresentato nell'asse verticale, questa dimensione ha come estremi da un lato l'*assorbimento* e dall'altra l'*immersione*. Per assorbimento si intende quando l'esperienza entra nella persona attraverso la mente, come ad esempio la visione di un film al cinema o l'ascolto di una lezione universitaria. Con l'immersione invece, l'individuo si trova all'interno dell'esperienza stessa, prendendo parte fisicamente o virtualmente di ciò che accade attorno a sé. Qui ci sono diverse tecnologie recenti che permettono di aumentare la realtà che ci circonda e sono ottimi esempi di esperienza con alto grado di immersione.



La combinazione di queste due dimensioni definisce le quattro tipologie di esperienza che gli autori Pine e Gilmore riassumono nel cosiddetto **experience compass** (Figura 1.3).

Figura 1.3: Dimensione e ambiti dell'esperienza



Fonte: Pine & Gilmore, 2000. The experience economy.

Il primo ambito è quello dell'*intrattenimento*: si verifica quando le persone assorbono passivamente, attraverso i sensi, l'esperienza che li circonda. Questa tipologia di esperienza è quella che viene messa in atto più facilmente dalle aziende perché richiede uno sforzo minimo in termini di strategie di coinvolgimento e tutta la creatività si concentra nella realizzazione di eventi o performance accattivanti.

Il secondo ambito è quello dell'*educazione*: in questo caso il coinvolgimento è attivo. L'individuo assorbe l'evento partecipandovi attivamente con il corpo o con la mente. Sono esperienze basate spesso sulla logica del *learning by doing*, secondo cui la persona deve impegnarsi attivamente per aumentare le proprie conoscenze e capacità, basti pensare ad esempio alle lezioni di sci.

Il terzo ambito è rappresentato dall'*esperienza estetica*. In questo caso il consumatore si immerge fisicamente nell'accadimento, ma in maniera passiva e senza avere influenza su di esso. Esempi che rientrano in questa tipologia di esperienza possono essere rappresentati da una visita ad una galleria d'arte o visite turistiche.

L'ultimo ambito dell'esperienza è quello dell'*evasione*. In questo caso l'individuo è profondamente immerso nell'esperienza che sta vivendo e partecipa attivamente a ciò che accade. L'ospite di questo tipo di esperienze diventa, quindi, protagonista in prima persona e creatore della performance. Tipici esempi sono rappresentati dagli sport estremi.

Mentre gli ospiti che partecipano ad un'esperienza educativa potrebbero voler imparare, ad un'esperienza di evasione desiderano andare e fare, ad un'esperienza di intrattenimento hanno l'intenzione di partecipare, quelli che partecipano ad un'esperienza estetica vogliono solo esserla.

Le imprese possono migliorare la realtà di ogni esperienza sfocando i confini tra le diverse dimensioni. Mentre molte esperienze coinvolgono primariamente attraverso una delle quattro dimensioni sottolineate prima, alcune di queste incrociano i confini: le esperienze più ricche comprendono gli aspetti di tutte e quattro le realtà.

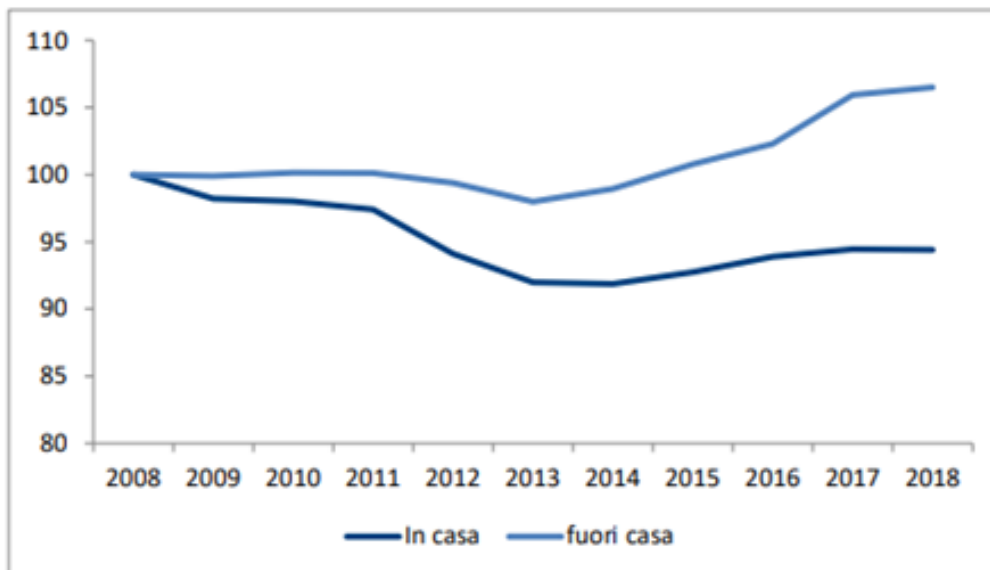
## CAPITOLO 2

### LA RISTORAZIONE STELLATA

#### 2.1 I consumi delle famiglie nella ristorazione

Il mondo della ristorazione sta vivendo un momento di grande fortuna e di profonde trasformazioni. Secondo i dati FIPE (Federazione Italiana Pubblici Esercizi) che raccontano i trend del fuori casa, nel 2018 la spesa delle famiglie in servizi di ristorazione è stata di 84.291 milioni di euro, con un incremento reale sull'anno precedente pari al 1,7% (Figura 2.1).

Figura 2.1: Alimentari in casa e fuori casa



Fonte: Elaborazione Fipe su dati Istat

Tra il 2001 e il 2018 il tasso medio annuo di crescita della domanda nella ristorazione è stato dello 0,6%. Osservando l'andamento dei consumi nella ristorazione è possibile individuare tre periodi in cui suddividere la dinamica. Un primo periodo di crescita fino al 2008, seguito da un secondo periodo di flessione che termina nel 2013, cui segue un nuovo periodo di crescita.

I consumi nei servizi di ristorazione sono cresciuti, rispetto al 2008, di 43 euro pro-capite.

Con un trend non sempre in crescita, oggi la ristorazione rappresenta l'unico grande segmento dei consumi alimentari che stabilizza e sostiene il mercato.

Ma cosa spinge il cliente a ricercare lo stesso pasto fuori dalle mura domestiche e a pagare un prezzo considerevolmente più alto rispetto alla spesa degli ingredienti con cui avrebbe potuto prepararlo a casa? La risposta si ritrova nel margine di riuscita del pasto, perché andando al ristorante si ha la

certezza, o quantomeno l'aspettativa, di mangiare bene in quanto preparato da un cuoco professionista, di cui pago le competenze, le conoscenze, le capacità di esecuzione e l'innovazione delle tecniche, degli ingredienti e dei materiali utilizzati.

Per quanto il *cibo* sia una determinante primaria nella scelta della consumazione nel ristorante, il desiderio del consumatore si spinge alla ricerca di altri fattori chiave che non si limitano ad arricchire l'esperienza, ma sono in grado di determinarne la riuscita e quindi la memorabilità (Wall & Berry, 2007; Garg & Amelia, 2016). Tali elementi possono essere riconducibili principalmente a due macro-aree: il *servizio*, inteso come la performance del personale di sala e l'*atmosfera fisica*, ovvero quell'insieme di elementi che definiscono l'ambiente il cui un consumatore si immerge. In quest'ultimo insieme includiamo non solo lo spazio fisico, ovvero le mura, il pavimento e il tetto che delimitano il ristorante, ma anche gli oggetti e gli strumenti che lo compongono e che guideranno il consumatore lungo tutta l'esperienza, allestiti e arredati in modo armonioso.

Il modo entro cui tre elementi, ossia cibo, servizio e ambiente, vengono combinati tra loro, così come con il modo con cui si declinano lungo il minimo comune denominatore di qualità, costituisce il margine di unicità da cui ogni ristorante parte per autodefinirsi. La riuscita dell'equazione resta comunque nelle mani del commensale che viene messo nella condizione di poter fruire e soprattutto apprezzare la qualità offerta lungo l'intero percorso sensoriale.

## 2.2 La trasformazione digitale

Un argomento che vale la pena di essere approfondito è l'importanza della gestione della customer satisfaction al mondo d'oggi. Il cambiamento di maggior rilievo negli ultimi anni è rappresentato dall'ingresso, a pieno regime, dell'economia digitale e dallo stato nascente dell'economia dell'iperconnessione. Concetti come e-commerce, m-commerce, digital word-of-mouth, viral marketing, social network marketing sono recenti, ma non sono mode passeggera.

I processi comunicativi sono diventati sempre meno lineari e sempre più interattivi e, soprattutto, “risulta sempre più sfumata la separazione di ruolo tra emittente e ricevente” (Favaretto, 2013). Il *passaparola* è stato rilevato come il mezzo più importante non solo fisico, ma anche virtuale, sui social media, nell'influenzare le decisioni d'acquisto dei beni (Achille, 2015). Questo vale anche nel settore della ristorazione, dove le connessioni veloci, gli smartphone e l'universo delle applicazioni per trovare, scegliere e recensire hanno reso il lavoro più difficile. Nessun ristorante è escluso dalla democrazia diffusa delle recensioni online e, per quanto ci siano ancora proprietari che sostengono di non dare peso alle recensioni negative di avventori insoddisfatti, un punteggio basso su TripAdvisor

fa parecchio discutere. Insomma, la critica gastronomica non è più una faccenda per critici raffinati e ristoranti stellati o quasi stellati.

Secondo le indagini FIPE del 2019, effettuate su un campione di 1.593 casi statisticamente rappresentativo dell'universo dei cittadini italiani di età superiore ai 18 anni, il 65,5% dei consumatori ha dichiarato di leggere le recensioni online prima di scegliere un ristorante. Tra coloro che le leggono, il 66,6% le ritiene “molto o abbastanza importanti”, quindi rilevanti ai fini della scelta della struttura. Tra i motivi prevalenti per i quali vengono consultate le recensioni: il 56,8% lo fa per decidere se scegliere o meno un posto dove andare, il 55,5% per raccogliere informazioni sul locale, il 31,7% per soddisfare la propria curiosità e il 23,8% per sapere se è conforme alle loro esigenze.

I risultati dello studio rivelano inoltre che le informazioni prese maggiormente in considerazione quando si consultano le recensioni online sono al primo posto la qualità dei piatti (55%), poi i prezzi (40,9%), il menù (37,2%), l'atmosfera del locale (23,5%) e, da ultimo, il servizio (12%).

Bassa la percentuale dei consumatori che ritiene che le recensioni rilasciate non “corrispondano alla verità”, sono il 16% dei rispondenti.

Insomma, l'opinione dei clienti conta e i ristoratori devono imparare a gestire questo punto di contatto con i consumatori, dando del proprio meglio per offrire loro una experience dining indimenticabile.

### 2.3 Il lusso dell'esperienza

Una tendenza rilevata dalla ricerca “Ristorazione, lusso e territorio: Drivers dell'italian way of living” (Magda Antonioli Corigliano e Sara Bricchi, 2019) riguarda i settori dell'ospitalità professionale e del food & beverage che tendono a posizionarsi verso i segmenti premium, in risposta a consumi sempre più aspirazionali.

Si è diffuso un lusso “emergente”, legato alla sostanza più che all'apparenza, che si basa sull'eccellenza del servizio e sul focus rivolto al consumatore. Stanno crescendo quindi i servizi della ristorazione del lusso che beneficiano della presenza di uno chef con riconoscimenti di stelle Michelin o con una notevole presenza mediatica.

Un mondo del lusso evoluto, legato soprattutto a fattori, quali alta qualità, unicità, eccellenza.

Oggi lussuoso infatti non identifica più un prodotto o un servizio inaccessibile, costoso e acquistato come esibizione di status, ma significa **eccellenza**. Il prezzo elevato viene giustificato da una superiorità del prodotto sul piano tecnico o funzionale, oltre che dalla capacità del bene di entrare in sintonia con il consumatore sul piano emotivo. Infatti, i consumatori al giorno d'oggi si trovano a dover scegliere fra una vasta gamma di prodotti e servizi in grado di soddisfare lo stesso bisogno e la loro scelta è guidata dalle aspettative in merito alla soddisfazione e al valore correlati alle singole

offerte: il lusso è un'esperienza sensoriale che coinvolge i cinque sensi e l'emotività del sentirsi parte di una categoria molto speciale.

Ma attenzione; se negli anni '90 il lusso era un concetto più legato all'ostentazione, oggi sempre più si lega al concetto di valore. Non solo l'ostentazione non è più una motivazione importante, ma appare poco allineata ai valori predominanti nella società. Il consumatore di oggi è più attento, più attivo e sempre alla ricerca del prezzo migliore per prodotti di qualità, dovuto alla maggiore consapevolezza e istruzione ricevuta: la sensibilità al prezzo è la caratteristica principale del nuovo "consumatore intelligente". Questo però non ha implicato una rinuncia a fare follie per procurarsi i prodotti che ritengono superiori nelle categorie per loro significative, con la conseguente disponibilità a pagare prezzi elevati quando l'acquisto riguarda uno degli spazi emozionali.

Secondo Michael Silverstein e Neil Ficke (2004) sono quattro le motivazioni di fondo o gli spazi emozionali che orientano i consumi di lusso nel nuovo millennio: prendersi cura di sé, stabilire relazioni, esplorare e, infine, esprimere uno stile individuale.

L'esigenza di prendersi cura di sé e a volte di viziarsi discende dalla sensazione di avere poco tempo a disposizione e di aver dedicato tante energie al lavoro. Emerge quindi il desiderio di concedersi una gratificazione personale, un momento di relax, che si può tradurre nella decisione di mangiare cibi sfiziosi o di passare un weekend in un centro benessere.

L'attività di consumo è diventata una ricerca, un'esplorazione per arricchire il proprio patrimonio di esperienze, ottenere nuovi stimoli, anche intellettuali, ricavarne eccitazione e senso di avventura. L'ultima motivazione invece è apparentemente più tradizionale per il settore del lusso e fa riferimento al tentativo di esprimere, attraverso il consumo, il proprio stile e la sua capacità di apprezzare alcune specifiche caratteristiche del bene (style symbol).

Il cliente rappresenta il perno fondamentale sul quale ruota l'universo del lusso.

## CAPITOLO 3

### STUDIO EMPIRICO DELLA RISTORAZIONE STELLATA

Nei capitoli precedenti si è considerato, dal punto di vista della letteratura, il cambiamento del marketing avvenuto grazie ad un'evoluzione del comportamento e delle caratteristiche del consumatore. L'analisi del settore della ristorazione italiana prima, e del mondo del lusso poi, ha permesso di entrare più nello specifico e chiarire il tema dello studio che andrò ad effettuare. L'obiettivo di quest'ultimo capitolo è quello di indagare circa l'attuale stato di evoluzione dei fenomeni sopracitati considerando gli elementi che caratterizzano l'esperienza nei ristoranti stellati. Per conseguire tale obiettivo, sono state dedotte le seguenti ipotesi:

**Ipotesi 1:** il numero di stelle Michelin influenza la soddisfazione del cliente

**Ipotesi 2:** gli attributi dell'esperienza nel ristorante influenzano positivamente il fatturato e la soddisfazione del cliente

**Ipotesi 3:** la soddisfazione del cliente influenza positivamente la redditività aziendale

#### 3.1 Campione e ipotesi

Il campione considerato consiste in 30 ristoranti premiati all'ultima edizione della Guida Michelin 2020 con l'assegnazione delle omonime stelle.

Oggi i ristoranti stellati in Italia sono 374, in crescita rispetto ai 367 dell'edizione precedente, il che fa del nostro Paese il secondo al mondo per numero di stellati. La stella Michelin viene assegnata al ristorante sulla base della valutazione compiuta dai redattori della guida stessa, in accordo con i coordinatori, considerando come criteri di valutazione la qualità del prodotto, la tecnica della preparazione, l'equilibrio fra gli ingredienti e la creatività dello chef.

Il campione comprende due ristoranti trisstellati, undici con due stelle e i restanti diciassette godono di una stella Michelin. Rispetto ai 374 proposti dalla Guida, ho selezionato un numero più limitato di 30 ristoranti che mi permettevano di avere, allo stesso modo, un quadro completo del settore di lusso in Italia. Infatti, il numero di stelle detenute dal campione è eterogeneo. Prevalgono, quantitativamente parlando, i ristoranti con una e due stelle per il semplice motivo che presentano i bilanci semplificati, disponibili sulla piattaforma Aida, con all'interno tutte le informazioni importanti che poi ho utilizzato nell'analisi empirica. I ristoranti trisstellati, invece, sono pochi in quanto più complessi, facendo spesso parte di strutture più grandi come hotel o gruppi, quindi mi è risultato difficile reperire il bilancio appartenente al singolo ristorante.

Le tre stelle sono il traguardo più ambito nell'alta ristorazione, ma anche solo il fatto di essere premiati porta prestigio e sottolinea l'eccellenza della cucina. È legittimo però chiedersi se il numero di stelle assegnato dalle guide possa essere una proxy distorta della reputazione, in quanto non sempre l'opinione degli esperti riflette quella dei consumatori. Per questo motivo, la prima ipotesi che andrò a verificare è:

**Ipotesi 1:** il numero di stelle Michelin influenza la soddisfazione del cliente

Abbiamo sottolineato nel primo capitolo come i consumatori si percepiscano come acquirenti di valore; ecco che allora entra in campo la capacità dei ristoratori di trasmettere emozioni ed esperienze gratificanti al fine di coccolare e arricchire il cliente di stimoli sempre diversi.

In accordo con le ricerche condotte da Liu e Jang (2009), Ryu e Han (2010), Ryu e Lee (2012), i due attributi più comuni per la misurazione dell'esperienza nei ristoranti sono la qualità del cibo come aspetto tangibile e la qualità del servizio come aspetto immateriale.

La qualità del cibo comprende fattori quali presentazione, gusto, varietà delle voci di menu e temperatura (Kivela et al., 1999). Inoltre, nel 2007 Namkung e Jang hanno incorporato a questa definizione gli attributi di salubrità e freschezza. Nel contesto dei ristoranti stellati, questa variabile risulta essere la più importante per offrire prodotti eccellenti, all'altezza della loro reputazione.

Nella pratica, alla qualità delle materie prime spesso viene associata una altrettanto valida qualità del servizio, per mantenere nel tempo un'elevata performance aziendale. Infatti, se il cibo è considerato come il prodotto principale nei ristoranti, la qualità del servizio diventa oggi una delle principali preoccupazioni per far vivere un'esperienza positiva al cliente e far nascere in lui la voglia di ritornare. Essa è originata dall'interazione dipendente-cliente, influenzata dalla capacità del ristorante di offrire servizi affidabili e precisi e dall'aspetto professionale dei dipendenti, la loro cura e attenzione per tutti i clienti, la cortesia e la capacità di ispirare fiducia.

Al cliente rimane un ricordo fatto di cultura enogastronomica, di stile, di eleganza, di contatto umano e di esperienza di vita di cui loro stessi sono stati protagonisti.

**Ipotesi 2:** gli attributi dell'esperienza nel ristorante influenzano positivamente il fatturato e la soddisfazione del cliente

Una volta individuate le variabili che influenzano la customer satisfaction, la considerazione da fare è se quest'ultima influenza positivamente la redditività aziendale.

**Ipotesi 3:** la soddisfazione del cliente influenza positivamente la redditività aziendale



## 3.2 Dati

Come presentato nella Tabella 3.1 dell'Appendice, il campione è composto da un numero di 30 ristoranti stellati che definisce un quadro completo sulla ristorazione di lusso.

La prima variabile di interesse sono le stelle assegnate dalla Guida Michelin ai ristoranti, identificate nella Tabella 3.2 come SM. Attraverso una ricerca sul sito, è stato possibile ottenere la lista delle strutture premiate nell'anno in corso e le corrispondenti stelle ottenute.

La seconda variabile utile è la customer satisfaction, acquisita attraverso la consultazione di TripAdvisor, in data 30 maggio 2020, un portale web in cui gli utenti possono pubblicare la loro recensione sull'esperienza vissuta in qualunque ristorante del mondo. In particolare, ho preso in considerazione le valutazioni "eccellente" e "molto buono" della struttura, rapportandoli al totale delle recensioni ricevute sul portale, in modo da ottenere la percentuale dei clienti soddisfatti (CS%). Per quanto riguarda invece i dati sulla performance economico-finanziaria dei ristoranti, mi sono rivolta ai bilanci disponibili sulla piattaforma Aida, resa disponibile dall'Università di Padova.

Per la qualità delle materie prime, chiamate Food Quality (FQ) nella Tabella 3.2, ho studiato la voce "Costi per materie prime" del Conto Economico, calcolando il differenziale fra l'anno 2017 e 2018. Lo stesso calcolo è stato fatto per la qualità dei servizi, Service Quality (SQ), dove ho considerato la voce "Costi per il personale", ipotizzando che investire di più sul personale migliori l'umore degli stessi e quindi la qualità del servizio. Ho calcolato il rapporto fra queste due voci sia per l'anno 2017, sia per l'anno 2018 e stimato la media fra i due anni,  $MEDIA(FQ/SQ)$ .

Nello studio, ho confrontato i due valori ottenuti con il delta "Fatturato" e con la customer satisfaction. Per la prima equazione mi pongo l'obiettivo di verificare se il rapporto fra costi per materie prime e costi per il personale è associato ad un aumento del fatturato. Poi, valuto se investire in materie prime piuttosto che nel personale comporta un aumento della customer satisfaction.

Per quanto riguarda l'ultima regressione, studio la possibile relazione fra la soddisfazione del cliente e la conseguente maggiore disponibilità a pagare. Per questo motivo, ho considerato l'indice ROS come misura delle redditività delle vendite. Ma non solo, l'ultima variabile considerata è l'indice EBITDA margin dei ristoranti, con lo scopo di misurare l'incidenza della customer satisfaction, la cui percentuale è stata acquisita sempre su TripAdvisor, sulla redditività dell'impresa in termini di processi operativi.

Tabella 3.2: Ipotesi

<i>Ipotesi</i>	<i>Regressione</i>
1 Il numero di stelle Michelin influenza la soddisfazione del cliente	$CS\% = \alpha + \beta SM$
2 Gli attributi dell'esperienza nel ristorante influenzano positivamente il fatturato e la soddisfazione del cliente	$\Delta Fatt = \alpha + \beta_1 MEDIA(FQ/SQ)$ $CS\% = \alpha + \beta_1 MEDIA(FQ/SQ)$
3 La soddisfazione del cliente influenza positivamente la redditività	$\Delta ROS\% = \alpha + \beta CS\%$ $\Delta EBITDA\ margin\% = \alpha + \beta CS\%$

### 3.3 Analisi di regressione e correlazione

L'obiettivo di questo studio è quello di ricercare, nella performance dei ristoranti stellati, le variabili che la influenzano e a sua volta le variabili che vengono influenzate.

Come presentato nella Tabella 3.2, sono state suggerite tre equazioni di regressione per testare le ipotesi di questo studio. La prima equazione include l'analisi di regressione per ricercare l'eventuale effetto diretto delle stelle Michelin sulla soddisfazione del cliente: una stella in più è associata ad una maggiore soddisfazione del cliente? La seconda equazione è stata posta per esaminare l'effetto delle due variabili dell'esperienza citate sul fatturato prima e sulla soddisfazione del cliente poi. Infine, la terza equazione valuta l'effetto della customer satisfaction sulla redditività delle vendite.

Ho analizzato i dati raccolti attraverso tre regressioni lineari e ottenuto i seguenti risultati:

Tabella 3.3: Dati

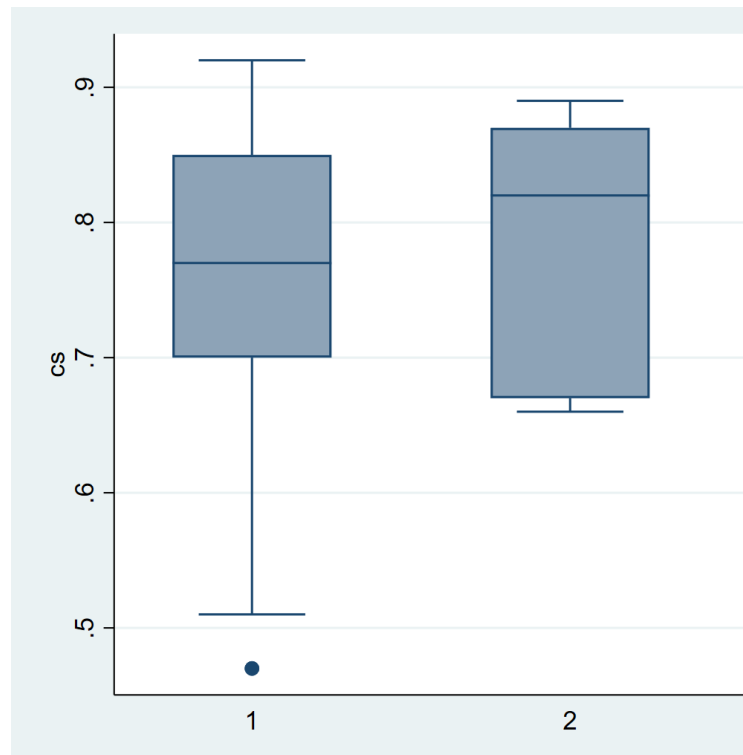
<i>Ipotesi</i>	$\beta$	$R^2$	<i>P-value</i>	<i>Corr</i>
1 Stelle Michelin → Customer satisfaction	0.027	0.013	0.59	0.116
2 FQ/SQ → Fatturato	-0.004	0.0007	0.89	-0.267
FQ/SQ → Customer satisfaction	0.055	0.215	0.009	0.463
3 Customer satisfaction → ROS%	15.25	0.107	0.083	0.328
Customer satisfaction → EBITDA margin%	16.59	0.139	0.04	0.373

Come è possibile notare nella Tabella 3.3, la prima regressione non rivela una relazione significativa fra le due variabili. Ho escluso, in questo caso, i due ristoranti del campione che godono di tre stelle Michelin, in quanto sono strutture molto più complesse che spesso sono parte di hotel o gruppi più grandi. La variabile indipendente indica che un aumento delle stelle Michelin è mediamente associato

ad un incremento della customer satisfaction, quindi sussiste una relazione positiva, come evidenzia anche l'indice di correlazione lineare di 0.12. Ma il valore  $R^2$  di 0.01 e il P-value di 0.59, maggiore quindi di 0.05, suggeriscono che i risultati sono poco significativi.

Per verificare ulteriormente i risultati ottenuti, ho calcolato alcune variabili di statistica descrittiva, come la mediana, il primo e il terzo quartile, rappresentandoli poi graficamente in un Box-plot.

Grafico 3.4: Statistica descrittiva prima regressione



Dal grafico 3.4, si nota subito che non c'è una grande differenza nelle recensioni dei ristoranti che vantano di una o di due stelle Michelin. La mediana del secondo gruppo è più alta ed è presente una maggiore dispersione dei dati, data la maggiore lunghezza della "scatola" che definisce la distanza interquartile, ma il livello di customer satisfaction è simile. Inoltre, ho ottenuto come media dei dati 0.76 per i ristoranti con una stella e 0.78 per i ristoranti con due stelle: ancora una volta i due gruppi hanno evidenziato valori molto simili, a dimostrazione del fatto che vedersi riconoscere dalla Guida Michelin una stella in più non comporta una maggiore soddisfazione del cliente

Non essendoci differenze significative, posso concludere quindi che l'ipotesi 1 "il numero di stelle Michelin influenza la soddisfazione del cliente" non è verificata. Una recensione positiva dei consumatori include una moltitudine di fattori, anche soggettivi, che non possono essere riassunti dai critici gastronomici.

Con la seconda regressione, ho rapportato i due attributi dell'esperienza, vale a dire la qualità del cibo e la qualità del servizio, confrontandoli con il fatturato e la customer satisfaction.

La prima equazione non sottolinea una relazione positiva fra le due variabili. L'indice di correlazione è addirittura negativo (-0.267) e l' $R^2$  pari a 0.0007, quindi i dati sono quasi per nulla significativi. Questo significa che investire di più o di meno sulle materie prime rispetto al servizio non comporta un aumento del fatturato.

Calcolando la media dei dati, i ristoranti con una stella presentano come valore 0.094 e quelli con due stelle 0.004: il primo gruppo, investendo di più in materie prime rispetto al servizio, ha registrato un aumento del fatturato. Una possibile spiegazione può riguardare le caratteristiche dei clienti. È possibile infatti che i ristoranti stellati si siano aperti ad un pubblico che non pone attenzione alla prestazione del personale di sala, ma la loro esperienza nella struttura si traduce in una rivisitazione dei piatti. Preferiscono quindi le materie prime, trasformate dalla creatività dei cuochi, che facciano vivere loro una experience dining indimenticabile.

Appurato che il rapporto fra i due attributi dell'esperienza non si traduce in un aumento del fatturato, verifico con la seconda equazione se influisce sulla soddisfazione del cliente. Essa rivela una relazione positiva fra le variabili considerate con un indice di correlazione di 0.463 e un  $R^2$  pari a 0.215. Il rapporto dei fattori studiati dell'experience dining quindi ha un'influenza del 22% sulla soddisfazione del cliente, una percentuale abbastanza elevata considerando il fatto che la soddisfazione dei clienti dipende da molti altri fattori che non sono stati menzionati in questo studio, come ad esempio l'ambiente. La bontà del modello viene inoltre confermata dal valore P-value di 0.009. Pertanto, possiamo accettare parzialmente l'ipotesi 2, in cui si afferma: "gli attributi dell'esperienza nel ristorante influenzano positivamente la soddisfazione del cliente".

Infine, nella terza regressione l'influenza della customer satisfaction sull'indice ROS è significativa con un  $R^2$  pari a 0.12. La variabile indipendente indica che un incremento delle recensioni positive da parte dei clienti è mediamente associato ad un incremento della redditività aziendale e il modello studiato può considerarsi abbastanza buono con il P-value di 0.08. Questo significa che i clienti soddisfatti hanno una maggiore disponibilità a pagare.

Confrontando le recensioni anche con l'indice EBITDA margin, il risultato non solo è confermato, ma la relazione risulta essere ancora più positiva.

Pertanto, l'ipotesi 3 "la soddisfazione del cliente influenza positivamente la redditività aziendale" è soddisfatta.

## CONCLUSIONI

Questo studio ha evidenziato diversi aspetti della performance dei ristoranti stellati, confermando le tesi proposte da Pine e Gilmore. Infatti, i risultati descrivono il ruolo specifico dell'esperienza sulla soddisfazione dei clienti in modo coerente con la letteratura analizzata nei primi capitoli.

Il progresso delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, la crescente connettività e lo sviluppo dei social media hanno profondamente modificato i comportamenti e le abitudini dei consumatori e le loro aspettative, nonché in generale il loro modo di comunicare. Inoltre, sono cambiate anche le caratteristiche del consumatore, il quale usufruisce di servizi e prodotti di lusso non più per dimostrare il suo status sociale, ma per vivere esperienze esclusive e autentiche. Tale sviluppo ha rivoluzionato l'intero settore della ristorazione, portando i ristoratori ad offrire elementi che riescano non solo a stupire i clienti, ma anche a sorprenderli ed emozionarli.

Attraverso lo studio, ho potuto constatare che la presenza delle stelle Michelin non influenza in maniera significativa la soddisfazione dei clienti, ma quest'ultima dipende dalla combinazione di numerosi altri fattori. È principalmente la qualità dei piatti rispetto alla qualità dei servizi offerti che rende i clienti soddisfatti e volenterosi di vivere di nuovo l'esperienza al ristorante. Far vivere al consumatore un'esperienza viene infatti considerata una delle strategie più efficaci per differenziare l'offerta e fidelizzare: la terza regressione studiata ha evidenziato una correlazione positiva tra customer satisfaction e redditività aziendale.

Lo studio è stato significativo, confermando tesi e fondamenti teorici sotto l'aspetto pratico, ma presenta inevitabilmente alcuni limiti.

Nel settore preso in esame, si sono comprese in maniera superficiale le modalità che le strutture mettono in scena per rendere le proprie esperienze indimenticabili, perché ho tenuto in considerazione elementi per lo più oggettivi. Per esempio, la qualità del servizio non può esplicitarsi solo nella voce "Costi del personale" del Conto Economico di un ristorante, ma comprende molti elementi come l'efficienza e la velocità del servizio, oppure la cortesia e la disponibilità del personale, che non si possono reperire dal bilancio di un ristorante.

Inoltre, ritengo che sarebbe interessante continuare questa analisi ampliando il campione di riferimento e considerando in maniera più approfondita le recensioni dei clienti. Somministrare un questionario per indagare sugli elementi dell'esperienza ritenuti fondamentali da un campione rappresentativo di consumatori avrebbe evidenziato maggiormente gli effetti dell'esperienza sulla loro soddisfazione, ma purtroppo l'emergenza che ha colpito il mondo non me lo ha permesso.

## BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

Dainora Grundei, 2008. *Experiential Marketing vs. Traditional Marketing: Creating Rational and Emotional Liaisons with Consumers*. The Romanian Economic Journal.

“The best things in life aren't things”, Art Buchwald.

Joseph Pine e James Gilmore, 2019. *The Experience Economy: Competing for customer time, attention, and money*. Cambridge: Harvard University Press.

Cappellari Romano, 2017. *Marketing della moda e dei prodotti lifestyle*. Roma: Carocci editore S.p.A.

Kotler P., Armstrong G., Ancarani F., Costabile M., 2019. *Principi di marketing*. 17° edizione. Milano: Pearson Italia, pp. 74, 432.

Silverstein M. J., Fiske N. (2004), *Trading up. La rivoluzione del lusso accessibile*, Etas, Milano.

Farinet A., Sferrazza G., 2018. *Dal Marketing al Socialing nella Digital Transformation del Luxury*. Cambridge: Harvard Business Review. Disponibile su: <<https://www.linkedin.com/pulse/dal-marketing-al-socialing-nella-digital-del-luxury-andrea-farinet>>.

La Redazione Guida Michelin Italia, 2019. *Guida MICHELIN Italia 2020 - 65a edizione*. Disponibile su:<<https://guide.michelin.com/it/it/notizia/news-and-views/guida-michelin-italia-2020-65a-edizione>>.

Sbraga Luciano, Erba Giulia Romana, 2019. *Ristorazione: rapporto annuale 2019*. Centro Studi Federazione Italiana Pubblici Esercizi. Disponibile su: <<https://www.confcommercio.it/documents/20126/0/Rapporto+Ristorazione+2019+Fipe.pdf/27de185c-4d5d-9e60-abc4-7248d254846e?version=1.0&t=1579623545575>>.

Francesco Altavilla, 2017. Dalle guide alle app, la critica gastronomica cambia. Periodico della Scuola di Giornalismo dell'Università Cattolica - Almed. Disponibile su <<http://www.magzine.it/wp-content/uploads/2017/05/MAGZINE-36.pdf>>.

Magda Antonioli Corigliano, Sara Bricchi, 2019. *Ristorazione, lusso e territorio: Drivers dell'italian way of living*. HostMilano. Disponibile su: <<https://www.foodinfo.it/news/ristorazione-e-ospitalita-made-in-italy-trend-e-dati/>>.

Schmitt B., 1999, *Marketing esperienziale*. Journal of Marketing Management, Vol. 15nn.1/3.

K. Ryu and S. Jang, "DINESCAPE: A Scale for Customers' Perception of Dining Environments," Journal of Foodservice Business Research, vol. 11, no. 1, 2008.

Y. Liu and S. Jang, "Perceptions of Chinese Restaurants in the U.S.: What Affects Customer Satisfaction and Behavioral Intentions?" International Journal of Hospitality Management, vol. 28, 2009.

K. Ryu and H. Han, "The Influence of the Quality of Food, Service, and Physical Environment on Customer Satisfaction and Behavioral Intention in Quick-Casual Restaurants: Moderating Role of Perceived Price," Journal of Hospitality & Tourism Research, vol. 34, no. 3, 2010.

K. Ryu, H. Lee, and W. Kim, "The Influence of the Quality of the Physical Environment, Food and Service on Restaurant Image, Customer Perceived Value, Customer Satisfaction and Behavioral Intentions," The International Journal of Contemporary Hospitality Management, vol. 24, no. 2, 2012.

TripAdvisor, 30 maggio 2020. Disponibile su: <<https://www.tripadvisor.it/>>

Aida, 2020. Disponibile su:

< <https://aida.bvdinfo.com/home.serv?product=aidaneo&loginfromcontext=ipaddress>>

# APPENDICI

Tabella 3.1: Campione di riferimento

Ristorante	N° stelle	Recensioni positive TripAdvisor (%)	Mat prime		Costi per personale		Fatturato		ROS (%)		EBITDA margin (%)	
			2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
El Coq	1	77,39%	560.473	434.869	485.681	393.939	1.852.779	1.602.184	6,37	2,52	12,24	8,70
Damini	1	77,48%	1.404.026	1.239.150	408.365	365.802	2.111.902	1.971.905	1,75	1,19	5,22	4,97
Il Desco	1	68,65%	231.762	234.322	251.195	247.899	818.095	754.898	5,77	2,03	7,12	3,70
Villa Feltrinelli	2	67,11%	1.181.827	837.328	2.243.474	2.067.315	6.565.090	6.820.892	13,1	14,94	23,24	23,18
Osteria Francescana	3	65,59%	1.774.329	1.621.171	1.064.367	983.442	7.269.428	6.941.429			41,27	46,34
Uliassi	3	90,26%	390.629	371.596	428.825	418.834	1.448.514	1.358.332	14,17	10,22	18,51	15,29
Don Alfonso 1890	2	71,47%	147.707	187.640	149.309	138.752	844.538	871.407	3,77	7,71	4,20	8,19
Antica Osteria Cera	2	87,46%	892.817	877.101	648.474	564.366	1.965.147	1.919.722	2,98	3,28	5,43	5,96
San Domenico	2	88,97%	380.761	331.925	441.957	375.597	1.201.314	1.095.898	3,73	4,65	6,01	6,94
Agli Amici dal 1887	2	82,00%	265.095	274.344	317.533	307.635	1.136.600	1.021.120	6,67	4,45	11,77	10,69
Miramonti l'altro	2	88,11%	495.596	550.937	328.198	318.209	1.432.379	1.417.571	11,19	9,68	13,35	10,85
Il luogo di Aimo e Nadia	2	66,61%	536.212	524.595	613.752	591.472	2.290.852	2.282.570	2,3	10,76	11,75	12,21
Arnolfo Ristorante	2	65,55%	259.220	261.429	247.439	175.508	909.745	868.998	4,71	5,08	8,21	8,22
Caino	2	78,16%	267.159	246.921	189.955	111.266	709.886	814.458	-12,24	5	-6,18	10,39
Antica Corona Reale	2	82,75%	685.191	741.298	680.387	689.538	2.060.670	1.890.596	15,01	6,8	20,84	12,15
Torre del Saracino	2	83,19%	422.929	418.903	359.497	375.420	1.092.501	1.276.882	9,08	9,59	18,11	18,98
Osteria Da Fiore	1	47,11%	268.880	313.446	451.360	442.012	968.073	1.182.999	-4,09	6,13	1,90	10,20
Undicesimo Vineria	1	70,12%	100.295	81.222	76.130	31.692	286.395	232.065	-6,34	3,29	-5,03	4,23
Venissa	1	50,88%	362.766	252.438	653.421	468.119	2.053.444	1.479.173	1,36	2,14	12,56	17,99
Perbellini	1	92,15%	1.116.576	1.096.816	1.821.958	1.757.375	3.694.328	3.709.106	1,85	1,79	7,54	4,70
Gellius	1	84,98%	406.482	382.574	577.006	337.728	1.275.381	981.542	3,45	1,59	6,36	4,04
Dolada	1	82,42%	230.693	298.749	189.093	190.276	753.384	866.256	3,11	1,56	8,62	5,67
Locanda Margon	1	87,43%	397.683	400.079	425.193	437.426	1.165.957	1.174.708	-13,61	-16,72	-9,09	-13,33
La Primula	1	84,62%	249.203	266.619	220.601	188.384	645.150	619.673	11,22	10,22	13,68	12,16
Inkiostro	1	71,24%	449.156	423.041	765.942	754.204	3.018.846	2.722.481	4,1	3,06	5,31	4,32
Due Colombe	1	88,35%	496.986	479.896	473.742	459.290	1.344.351	1.331.027	1,19	2,51	2,86	3,95
Joia	1	76,00%	449.170	424.022	422.700	488.558	1.326.406	1.406.797	-3,97	2,48	0,37	6,41
Osteria di Passignano	1	61,62%	2.347.591	1.923.933	680.697	649.526	6.036.411	5.181.987	13,91	12,06	15,26	13,53
Pierino Penati	1	82,01%	602.638	755.545	751.596	462.368	1.803.639	1.397.752	1,14	0,83	1,45	1,09
Nostrano	1	83,62%	308.448	290.332	295.085	200.622	809.040	717.674	-1,81	6,37	0,86	9,28